UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
PRÓ-REITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

NATALY INÊZ FERNANDES DOS SANTOS

ATITUDES DOS INDIVÍDUOS FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO ENTRE BPM E ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

MOSSORÓ-RN
2021

NATALY INÊZ FERNANDES DOS SANTOS

ATITUDES DOS INDIVÍDUOS FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO ENTRE BPM E ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Processos Organizacionais e Decisórios.

Orientador: Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires

MOSSORÓ-RN

2021

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leisque regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei n° 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei n° 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a)sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

F237a Fernandes dos Santos, Nataly Inêz .

Atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional: relação entre BPM e antecedentes de resistência à mudança / Nataly Inêz Fernandes dos Santos. - 2021.

93 f. : il.

Orientador: Renan Felinto de Farias Aires.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal Rural do Semi-árido, Programa de Pós-graduação em Mestrado em Administração, 2021.

1. Mudança Organizacional. 2. Resistência à

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automáto em conformidade com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC´s) foi desenvolvido pelo Institutode Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informaçãoe Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

NATALY INÊZ FERNANDES DOS SANTOS

ATITUDES DOS INDIVÍDUOS FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO ENTRE BPM E ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Dissertação apresentada ao Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Linha de Pesquisa: Processos Organizacionais e Decisórios.

Defendida em: 09 / 12 / 2021

BANCA EXAMINADORA



Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires (UFERSA)

Presidente



Profa. Dra. Lilian Caporlíngua Giesta Cabral (UFERSA)

Membro Examinador



Prof. Dr. Josué Vitor de Medeiros Júnior (UFRN)

Membro Examinador

AGRADECIMENTOS

Por toda a minha vida acadêmica, seja como estudante ou docente, sempre acreditei que sozinha nada conseguiria. Com a realização do mestrado pude constatar isso. Até aqui contei com a ajuda de muitas pessoas, as quais tenho profundo agradecimento por terem tornado este sonho possível e ainda mais especial.

Meus primeiros agradecimentos são a Deus e a Virgem Maria por me darem coragem e sabedoria para seguir o caminho, livrando-me de todo o mal que poderia atrapalhar meus objetivos. Agradeço a minha família, em especial minha mãe, por compreender todas as vezes que estive ausente e coloquei os estudos ou trabalho em primeiro lugar, e por todos os cuidados de mãe que sempre se fizeram presentes.

Ao meu orientador, Dr Renan Felinto de Farias Aires, primeiramente pela brilhante sugestão para o tema da minha pesquisa, e por todas as orientações e ensinamentos, tornando o processo mais leve e gratificante. Aproveito para agradecer ao meu ex-professor João Paulo Lucena de Oliveira, que me auxiliou na elaboração do projeto de pesquisa para a seleção do mestrado.

Aos meus professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Liana, Agostinha, Lilian, Bete, Renan e Ana Maria, pelos aprendizados durante as disciplinas, pela acolhida calorosa junto a esta instituição, a qual tive a honra de fazer parte.

Aos meus amigos de longas datas que sempre acreditaram em mim, e aos novos amigos que fiz durante o curso, vocês não sabem o quanto me ajudaram, mesmo distante, para a concretização deste sonho.

Aos profissionais do *LinkedIn* e todos aqueles que de outras formas foram convidados a participar desta pesquisa, reservando parte do seu tempo para realização das entrevistas, confiando-me suas emoções e comportamentos em relação a experiências frente à mudança organizacional; e aos professores membros da banca, Lilian e Josué, pelas valiosas contribuições para este estudo.

RESUMO

Com a crescente competitividade empresarial, as organizações têm se preocupado cada vez mais em acompanhar as mudanças no mercado e conhecer as reais necessidades dos clientes. Gestores, profissionais e pesquisadores aumentaram o interesse por novos modelos de negócios, como o *Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócios, com foco nos clientes, mapeamento de atividades e medição para avaliar o desempenho e otimização dos processos. O BPM também é responsável pela mudança de cultura organizacional, a qual pode ser naturalmente acompanhada de certa resistência. Nesse contexto, o estudo teve como objetivo investigar as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando a implementação do BPM e alguns antecedentes de resistência à mudança. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, do tipo descritiva e com abordagem qualitativa, pois o estudo analisou, em profundidade, atitudes dos indivíduos em cenário de mudanças. Para tanto, foram realizadas entrevistas semiestruturadas com colaboradores que passaram pela experiência de mudança organizacional do contexto de BPM no mercado brasileiro. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo, com codificação baseada em conceitos para categorizar as informações coletadas nas entrevistas. No que se refere às atitudes dos indivíduos relacionadas a mudança organizacional no contexto do BPM, foram percebidas tanto reações positivas quanto negativas. A satisfação, o medo, o estresse e a ansiedade estão dentre as emoções mais relatadas pelos sujeitos. Já os pensamentos dos indivíduos são contraditórios aos sentimentos negativos expressados, uma vez que benefícios organizacionais, facilidade e prazer no trabalho e benefícios pessoais foram os mais citados. Quanto ao comportamento, identificou-se que os indivíduos falam bem da mudança e de modo geral aceitam-na, no entanto, foi notório o número de entrevistados que relataram fazer objeções quando necessário. Já com relação a percepção dos indivíduos quanto à confiança na gestão, os entrevistados relataram habilidades e competências de liderança nos detentores de poder e segurança no líder como pontos positivos. Apesar disso, também foi dado ênfase a falta de comunicação nas fases do processo. Conclui-se que a pesquisa forneceu uma contribuição relevante para a área de estudo, uma vez que a relação entre BPM e resistência à mudança ainda é uma problemática passível de mais aprofundamentos. Isso ficou claro a partir dos novos achados da pesquisa, isto é, dos antecedentes de resistência à mudança que surgiram dos dados, como o desconforto e preocupação, segurança quanto à mudança que estava ocorrendo, relação com os colegas de trabalho, improvisações, orgulho e agressividade por parte do líder do processo.

Palavras-chave: Mudança Organizacional. Resistência à Mudança. Antecedentes de Resistência à Mudança. Business Process Management.

ABSTRACT

With the growing business competitiveness, organizations have been increasingly concerned with following changes in the market and knowing the real needs of customers. Managers, professionals and researchers have increased interest in new business models, such as Business Process Management (BPM), with a focus on customers, activity mapping and measurement to assess the performance and optimization of processes. BPM is also responsible for changing organizational culture, which can naturally be accompanied by some resistance. In this context, the study aimed to investigate individuals' attitudes towards organizational change, considering the implementation of BPM and some antecedents of resistance to change. This is an applied research, descriptive type and with a qualitative approach, because the study analyzed, in depth, the attitudes of individuals in a scenario of change. For this purpose, semi-structured interviews were carried out with employees who experienced the organizational change in the context of BPM in the Brazilian market. The data analysis technique used was content analysis, with concept-based coding to categorize the information collected in the interviews. With regard to the attitudes of individuals related to organizational change in the context of BPM, both positive and negative reactions were perceived. Satisfaction, fear, stress and anxiety are among the emotions most reported by the subjects. The individuals' thoughts, on the other hand, are contradictory to the negative feelings expressed, since organizational benefits, ease and pleasure at work, and personal benefits were the most mentioned. As for behavior, it was identified that individuals speak well of the change and generally accept it, however, the number of respondents who reported objecting when necessary was notorious. Regarding the individuals' perception of trust in management, the interviewees reported leadership skills and competences in the holders of power and security in the leader as positive points. Despite this, emphasis was also placed on the lack of communication in the stages of the process. It is concluded that the research provided a relevant contribution to the study area, since the relationship between BPM and resistance to change is still a problem that can be further explored. This was clear from the new research findings, that is, the antecedents of resistance to change that emerged from the data, such as discomfort and concern, security about the change that was taking place, relationship with co-workers, improvisations, pride and aggressiveness on the part of the process leader.

Keywords: Organizational Change. Resistance to Change. Antecedents of Resistance to Change. Business Process Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fases de implementação do BPM.....26
Figura 2 - Procedimento da revisão sistemática da literatura.....35
Figura 3 - Nuvem de palavras com base nos resumos e palavras-chave dos artigos selecionados na revisão sistemática da literatura sobre a relação entre BPM e resistência à mudança.....36
Figura 4 - Dez princípios para gerenciar processos de negócios.....37
Figura 5 - Abordagens de gestão do conhecimento em tempos de mudança.....40
Figura 6 - Nuvem de palavras com base nos resultados dos artigos selecionados na revisão sistemática da literatura sobre a relação entre BPM e resistência à mudança.....42
Figura 7 - Nuvem de palavras das categorias analisadas 53
Figura 8 - Relação entre os implementadores da mudança e os códigos da categoria questões afetivas.....56
Figura 9 - Relação entre os usuários finais da mudança e os códigos da categoria questões afetivas.....57
Figura 10 - Relação entre os implementadores da mudança e os usuários finais com os códigos da categoria questões comportamentais.....60
Figura 11 - Relação entre os implementadores da mudança e usuários finais com os códigos da categoria questões cognitivas 63
Figura 12 - Relação entre os implementadores da mudança e os códigos da categoria questões cognitivas.....66
Figura 13 - Relação entre os usuários finais da mudança e os códigos da categoria questões cognitivas.....67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições de processo 16
Quadro 2 - Diferentes movimentos que consideram a gestão de processos..... 21
Quadro 3 - Elementos da estrutura de BPM..... 23
Quadro 4 - Fases do ciclo de vida do BPM..... 25
Quadro 5 - Crenças dos indivíduos participantes do processo de mudança..... 29
Quadro 6 - Lições para auxiliar responsáveis por processos de mudança a alcançar objetivos com sucesso 33
Quadro 7 - Caracterização dos sujeitos entrevistados..... 45
Quadro 8 - Detalhamento das entrevistas..... 47
Quadro 9 - Principais relatos dos códigos satisfação, medo e estresse e ansiedade 55
Quadro 10 - Principais relatos dos códigos falar bem da mudança, aceitação e objeções..... 59
Quadro 11 - Principais relatos dos códigos benefícios organizacionais, facilidade e prazer no trabalho e benefícios pessoais..... 62
Quadro 12 - Principais relatos dos códigos habilidades e competências de liderança nos detentores de poder, segurança no líder e falta de comunicação..... 65
Quadro A1 - Principais estudos identificados na revisão de literatura sobre a relação entre BPM e resistência à mudança 76

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Detalhamento da codificação dos dados 51
Tabela 2 - Codificação das questões afetivas 54
Tabela 3 - Questões comportamentais.....58
Tabela 4 - Questões cognitivas.....61
Tabela 5 - Confiança na gestão.....64
Tabela A1 - Autores que desenvolveram estudos e seus números de publicações no período Correspondente 86
Tabela A2 - Instituições mais prolíferas e seus números de publicações no período Correspondente 86
Tabela A3 - Número de estudos publicados por periódicos no período correspondente 87
Tabela A4 - Países que desenvolveram estudos e seus números de publicações no período Correspondente 87

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO 11
1.2 OBJETIVOS 13
1.2.1 Objetivo Geral 13
1.2.2 Objetivos Específicos 13
1.3 JUSTIFICATIVA 14
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO 15
2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA 16
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS 16
2.1.1 Processos de Negócios 16
2.1.2 Gestão de Processos de Negócios 19
2.1.3 Ciclo de vida da Gestão de Processos de Negócios 24
2.2 RESISTÊNCIA À MUDANÇA 27
2.2.1 Antecedentes da resistência à mudança 27
2.2.1.1 Questões afetivas 29
2.2.1.2 Questões comportamentais 30
2.2.1.3 Questões cognitivas 31
2.2.1.4 Confiança na gestão 32
2.3 ESTUDOS RELACIONADOS 35
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS 43
3.1 QUANTO À NATUREZA 43
3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS 43
3.3 QUANTO À ABORDAGEM 43
3.4 SUJEITOS DA PESQUISA 44
3.5 COLETA DE DADOS 46

3.6 ANÁLISE DOS DADOS 48
3.7 DIRETRIZES ÉTICAS 49
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS 51
4.1 ANÁLISE PRELIMINAR 51
4.2 ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA 53
4.2.1 Questões afetivas 53
4.2.2 Questões comportamentais 58
4.2.3 Questões cognitivas 61
4.2.4 Confiança na gestão 64
5 CONCLUSÃO 68
REFERÊNCIAS 70
APÊNDICE I – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE BPM E RESISTÊNCIA À MUDANÇA 76
APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA 88
APÊNDICE III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE) 91

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Diante da crescente competitividade empresarial, as organizações sentem maior necessidade de acompanhar as mudanças que envolvem processos e produtos, além de conhecer as reais necessidades dos clientes. Esse comportamento passou a representar uma condição fundamental para obtenção do sucesso ou fracasso dos negócios (BENCKE; GILIOLI, 2018). Com isso, há um aumento do número de pesquisadores, gestores e demais profissionais interessados em novos modelos de negócios, que sustentem atividades inovativas consideradas importantes para a geração de valor e, consequentemente, vantagem competitiva, levando as empresas a se diferenciarem dos concorrentes (DONADON; SANTOS, 2020).

Nesse cenário, o *Business Process Management* (BPM) ou Gestão de Processos de Negócios, surge como uma forma para as organizações obterem resultados otimizados em seus processos. O BPM tem ganhado destaque e evoluído no atual ambiente de negócios, já que organizar uma empresa em torno de funções, departamentos ou produtos nem sempre é apropriado. As atividades comerciais passaram a ser vistas como processos-chave que envolvem toda a organização e a capacidade que esta tem para impactar na satisfação do cliente e do acionista (PEREIRA; MAXIMIANO; BIDO, 2019).

A origem do BPM é decorrente da reengenharia organizacional a qual requer uma visão multifuncional dos processos organizacionais (HAMMER, 1990). O BPM é regido por atividades de mapeamento e documentação dos processos, foco nos clientes, atividades de medição para avaliar o desempenho e otimização de cada processo, utilização de boas práticas para melhoria frente aos concorrentes e abordagem para a mudança de cultura organizacional (PYON; WOO; PARK, 2011).

No entanto, apesar de todos os benefícios, essa abordagem ainda pode falhar devido a diversos fatores: falta de conhecimento, habilidade e experiência dos funcionários envolvidos no processo, além da falha no desenvolvimento contínuo de suas competências; pouca compreensão dos objetivos estratégicos da organização e a importância de tais projetos; inexistência de indicadores-chave de desempenho e infraestrutura de processos; carência de habilidades para adquirir, desenvolver e transferir novos conhecimentos (BAKOTIC; KRNIĆ, 2017); negligência com estratégias e aspectos operacionais (MALINOVA; MENDLING, 2018). Portanto, as razões da implementação do BPM, bem como os resultados pretendidos

com a abordagem, devem ser bem esclarecidos para todos, a fim de evitar problemas de interpretação e execução das atividades.

Sobre isso, a resistência à mudança é um dos principais fatores das falhas do BPM, uma vez que os colaboradores podem considerar que a mudança não faz sentido para a organização ou não entender claramente suas implicações (LEE; AHN, 2008), ou ainda, quando os indivíduos entendem que a mudança pode colocar em risco seus interesses pessoais e financeiros (PARIKH; JOSHI, 2005). Por essa razão, este estudo teve como foco principal a relação entre BPM e resistência à mudança.

Piderit (2000) e Oreg (2006) abordam a resistência à mudança de forma semelhante, sob três diferentes perspectivas: cognitiva, emocional e comportamental. Tais perspectivas levam a compreensão sobre como os indivíduos reagem às mudanças propostas, podendo produzir emoções e comportamentos de resistência ou apoio à mudança.

A perspectiva cognitiva leva em consideração o pensamento dos indivíduos sobre a mudança, ou seja, o que eles acreditam que a mudança irá trazer de resultado final. A emocional está relacionada aos sentimentos dos sujeitos, positivos ou negativos. Por fim, a perspectiva comportamental leva em consideração as ações dos indivíduos frente a mudança, como se comportam diante o processo de transformação.

Apesar de ser um problema relevante, ainda são escassos os estudos que se aprofundem nessa problemática. Parikh e Joshi (2005) discutiram a transformação dos processos de compra em uma empresa de serviços públicos, separando-o de acordo com seu porte a fim de reduzir problemas de preços altos e atrasos na entrega do pedido. Com a implementação da mudança, inicialmente gerentes e funcionários resistiram em adotar o novo processo. No entanto, para diminuir tais problemas, a instituição investiu em instruções adequadas para ajudar os participantes na implementação do novo processo.

Já Bakotic e Krnic (2017) investigaram o impacto da melhoria de processos de negócios sobre o desempenho e comportamento dos funcionários do Centro de P&D de uma empresa de tecnologia da informação e comunicação, que passava por uma mudança no método do trabalho. Os resultados apontaram que a melhoria de processos de negócios leva a melhores resultados e desempenho global dentro de uma organização, destacando-se três elementos: motivação, comunicação e partilha de conhecimentos.

Finalmente, Pereira, Maximiano e Bido (2019) investigaram o comportamento dos indivíduos em relação à mudança organizacional. Para isso, os autores consideraram todas as fases da implementação do BPM, além de alguns antecedentes de resistência à mudança como posição hierárquica, setor e confiança no gerenciamento. Tratou-se de uma pesquisa de

abordagem quantitativa, com aplicação de 113 questionários aos implementadores, usuários finais e desenvolvedores de sistemas de BPM de empresas brasileiras. Como resultado, o estudo evidenciou que dentre as variáveis analisadas, apenas a confiança na administração possui efeito significativo sobre os funcionários. Não houve efeito considerável da posição hierárquica na redução da resistência às mudanças, assim como estar no setor de manufatura não acarreta grandes impactos na diminuição da resistência.

Considerando o exposto, percebe-se que os estudos já realizados sobre o tema carecem de maior profundidade empírica, uma vez que apenas Pereira, Maximiano e Bido (2019) se dedicaram a analisar essa relação. No entanto, conforme os próprios autores apontaram, a relação entre BPM e resistência à mudança ainda é uma problemática passível de mais aprofundamento, contemplando outras variáveis igualmente relevantes, bem como a importância de se analisar a questão a partir de uma abordagem qualitativa, para entender em profundidade como os indivíduos se sentem em relação à mudança e o agente de mudança, além de focar nas comunicações que ocorrem durante a implementação da mudança.

Portanto, com base no supracitado, a realização de mais pesquisas com o intuito de analisar os fatores resistência à mudança e BPM por uma abordagem diferente trará contribuições significativas para a literatura. Assim, buscou-se com este estudo, responder a seguinte questão: Como os indivíduos se comportam diante da mudança organizacional, considerando antecedentes de resistência à mudança?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Para responder à questão norteadora desta pesquisa, definiu-se como objetivo: investigar atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando a implementação do BPM e alguns antecedentes de resistência à mudança.

1.2.2 Objetivos Específicos

Para a realização do objetivo geral do estudo foi necessário o desenvolvimento dos seguintes objetivos específicos:

a) Compreender os sentimentos dos indivíduos relacionados a mudança organizacional no contexto do BPM;

b) Entender os pensamentos dos indivíduos relacionados a mudança organizacional no contexto do BPM;
c) Identificar os principais aspectos comportamentais de antecedentes de resistência à mudança no cenário do BPM;
d) Relatar a percepção dos indivíduos quanto à confiança na gestão no processo de mudança organizacional no contexto do BPM.

1.3 JUSTIFICATIVA

A motivação para a realização deste estudo partiu da literatura relativamente escassa que analisa BPM e resistência à mudança. Na revisão sistemática da literatura feita para esta pesquisa, identificou-se que apenas o estudo de Pereira, Maximiano e Bido (2019) faz a relação entre BPM e resistência à mudança de forma mais específica. Porém, como supracitado, os autores destacam a importância de realizar um estudo com abordagem qualitativa e que também considerem outros antecedentes de resistência à mudança.

Do ponto de vista prático, o tema é importante por tratar de uma situação vivenciada por muitas organizações, enfatizando o gerenciamento de processos e os problemas decorrentes das transformações deles, fatores determinantes do sucesso ou fracasso dos negócios. Ressalta-se também a relevância da pesquisa para os sujeitos analisados, podendo servir como referência para o alinhamento dos processos de negócios, assim como estimular uma relação mais próxima entre os implementadores do BPM e seus usuários finais, com o propósito de promover maiores benefícios, segurança e integração entre os setores, já que o sucesso do BPM dependerá do comportamento das pessoas envolvidas e como elas reagirão às mudanças adotadas.

O estudo também pode contribuir para a solução de problemas predominantes no contexto do BPM e mudanças organizacionais, principalmente quando envolvem o comportamento dos participantes do processo. Por fim, a escolha do tema para a realização desta pesquisa também se justifica pelo interesse da pesquisadora em conhecer melhor as práticas de BPM e comportamento dos indivíduos em cenário de mudanças, uma vez que a pesquisadora ministra aulas de administração que tocam direta ou indiretamente nesse assunto, além do interesse profissional, pois trabalha em uma instituição pública, fortemente dominada pela departamentalização.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em cinco capítulos, cada qual com suas respectivas seções, descritas da seguinte forma:

a) O capítulo 1 é composto por quatro seções que abordam a contextualização da pesquisa, os principais objetivos traçados, a justificativa para sua realização e a estrutura do trabalho;
b) O capítulo 2 trata da fundamentação teórica e da revisão de literatura do estudo, sendo composto por três seções, cada qual com suas subseções, em que, na primeira delas, é realizada uma contextualização sobre BPM. Por sua vez, na segunda seção, é tratada a questão da resistência à mudança, e na terceira seção são apresentados os estudos que relacionam o BPM e a resistência à mudança.
c) O capítulo 3 apresenta o método do estudo, descrevendo a natureza e o delineamento da pesquisa, a abordagem e as técnicas de coleta e análise de dados, bem como as diretrizes éticas da pesquisa.
d) O capítulo 4 está subdividido em duas seções, a primeira faz uma análise preliminar dos resultados alcançados e a segunda seção, subdividida em outras quatro subseções, apresenta uma análise detalhada dos antecedentes de resistência à mudança;
e) O capítulo 5 traz a conclusão da pesquisa, retomando à contextualização do trabalho, de forma a responder a problemática e os objetivos da pesquisa, apresentando os principais resultados, as contribuições do estudo, as implicações gerenciais e as limitações e sugestões para estudos futuros.

2 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Esse capítulo está subdividido em três seções: Seção 2.1 - Apresenta uma contextualização sobre Gestão de Processos de Negócios, de forma que tal seção é subdividida em outras três subseções (2.1.1 - Processos de Negócios; 2.1.2 - Gestão de Processos de Negócios; 2.1.3 - Ciclo de vida da Gestão de Processos de Negócios); Seção 2.2 - São descritas definições e considerações sobre Resistência à Mudança, a qual é subdividida em outra subseção (2.2.1 - Antecedentes da resistência à mudança) que também é subdivida em outras quatro subseções (2.2.1.1 Questões afetivas; 2.2.1.2 Questões comportamentais; 2.2.1.3 Questões cognitivas; 2.2.1.4 Confiança na gestão); Seção 2.3 - São expostos os estudos que relacionam as duas temáticas principais supracitadas.

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

2.1.1 Processos de Negócios

O ambiente dinâmico e turbulento de negócios passou a exigir das organizações, nos setores público e privado, a definição de um processo crítico de avaliação e mudança. As empresas passaram a dedicar mais atenção aos processos de negócios, em razão da necessidade de agilizar operações de negócios, consolidar organizações e reduzir custos (DAVE, 2017).

A literatura apresenta diversas definições de processos de negócios, muito embora seu surgimento esteja fortemente relacionado com a teoria da gestão da qualidade total (WOOD JR; URDAN, 1994) e reengenharia organizacional (HAMMER, 1990), em que novos processos de negócios são impostos às organizações a partir da análise e desenho da forma de trabalho, o que engloba uma grande variedade de mudanças organizacionais (BAIYERE; SALMELA; TAPANAINEN, 2020). No entanto, antes de apresentar definições de processos de negócios, torna-se importante descrever o que é um processo. O Quadro1 apresenta algumas definições de processo.

Quadro 1 - Definições de processo

Autor(es)	**Definição de processo**
Hammer e Champy (1993)	Processo é entendido como um conjunto de atividades parcialmente ordenadas que pretende atingir um objetivo.
Gonçalves (2000)	Entende-se por processo qualquer atividade ou conjunto de atividades realizadas numa sequência lógica e baseadas em recursos de entrada (*inputs*), que podem ser tangíveis e intangíveis, adicionando valor através de uma

	transformação e resultando em recursos de saída (*outputs*) para um cliente ou grupo específico de clientes.
Lindsay, Downs e Lunn (2003)	Um processo é um arranjo específico de atividades, distribuídas ao longo do tempo e do lugar, compreendendo início (entradas) e fim (saídas) de forma clara. Um processo é a estrutura para uma ação.
ABPMP Brasil (2013)	Processo é um composto de atividades inter-relacionadas e comportamentos, humanos e mecânicos, que solucionam um problema específico, fornecendo uma visão de sequência e fluxo de um negócio.

Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

Os processos de negócios podem ser classificados em três tipos. Processos primários são definidos como essenciais, ou seja, representam as atividades necessárias para cumprir a missão da empresa, esses processos agregam valor diretamente para o cliente, pois estão relacionados à experiência de consumo do produto ou serviço. Processos de suporte auxiliam processos primários, agregando valor para outros processos e não diretamente para os clientes, sendo fundamentais e estratégicos para realizar os processos primários. Por fim, processos gerenciais são necessários para assegurar que a organização funcione com base nos seus objetivos e metas, esses processos são encarregados de calcular, acompanhar e fiscalizar atividades (ABPMP BRASIL, 2013).

Lindsay, Downs e Lunn (2003) explicam que o conceito de processos de negócios está confinado a uma lógica mecanicista em que as definições são geralmente curtas e sucintas. Essa visão é decorrente do período de organização das comunidades, quando os indivíduos se especializaram para vender ou negociar suas mercadorias. Posteriormente, a industrialização reforçou a ideia de sistemas fabris, concentrando-se na automação e na melhoria da eficiência e dos custos da produção. Tal conceito não se limitou apenas ao chão de fábrica, expandindo-se também para os escritórios de serviços, onde o fluxo de atividades se baseia em objetivos específicos e as pessoas trabalham de modo a alcançá-los.

A visão de um processo tratado numa perspectiva mecanicista é explicada por Morgan (2006) quando o autor utilizou metáforas para descrever diferentes pontos de vista da estrutura de uma organização. Essas metáforas se dividem basicamente em três abordagens sobre como as organizações são vistas: organizações vistas como máquinas, como organismos e como mentes. Para fins deste estudo, faz-se necessário abordar apenas a primeira abordagem, na qual Morgan (2006) relembra os métodos tradicionais de estrutura organizacional de Taylor e Fayol, elaborados de forma racional para atingir a máxima eficácia de produção, tratando o fator humano apenas como operador de máquinas.

Melão e Pidd (2000) apontam limitações da metáfora da máquina de Morgan (2006) e elaboram quatro pontos de vista que veem os processos de negócios como: (i) máquinas determinísticas; (ii) sistemas dinâmicos complexos; (iii) *loops* de *feedback* interativos; (iv)

construções sociais. A primeira visão se aproxima da metáfora da máquina de Morgan (2006), pois considera um processo de negócio como uma ordenação fixa de atividades bem definidas e realizadas por máquinas humanas, transformando recursos de entrada em saídas, com o propósito de cumprir objetivos pré-determinados. Por outro lado, a segunda abordagem enfatiza a interação e o comportamento dinâmico dos processos de negócios, estando próxima da ideia de organização vista como organismos de Morgan (2006), que trata de sistemas abertos que se adaptam a um ambiente em mudança para sobreviver.

O terceiro ponto de vista também compreende o comportamento dinâmico de um processo de negócio em diálogo com a estrutura interna e externa, no entanto, considera o *feedback* de informações. Por último, os processos de negócios vistos como construções sociais enfocam a natureza humana dos processos, onde as atividades são realizas por pessoas com diferentes valores, em outras palavras, os resultados dependerão dos significados e julgamentos dos indivíduos (MELÃO; PIDD, 2000). Os autores ainda destacam que as abordagens não são independentes umas das outras, mas sim interligadas.

Por definição, Hassani e Gahnouchi (2017) descrevem processo de negócio como um conjunto de atividades interligadas que produzem um determinado serviço ou um objeto para um indivíduo ou grupo de pessoas. Normalmente, compõem uma sequência de atividades com pontos de decisão baseados em informações dentro de um processo. Corroborando com a visão dos autores, Dave (2017) aponta que um processo de negócio é uma sequência de tarefas executadas de forma estruturada ou semiestruturada para atingir um objetivo específico da organização.

Dave (2017) e Hernaus, Vuksic e Štemberger (2016) apresentam uma abordagem sobre processos de negócios quando sustentam que os processos de negócios representam uma unidade básica do negócio orientada para o valor. Na mesma linha, Bakotic e Krnić (2017) citam que os processos de negócios são fundamentais para que as empresas forneçam valor ao mercado, pois possibilitam o desempenho e capacidade de implementar com sucesso a estratégia de negócios com vistas a alcançar o crescimento e desenvolvimento da empresa.

Baseado no supracitado e considerando as limitações de associar o conceito de processos de negócios a uma lógica mecanicista, conforme apontado por Lindsay, Downs e Lunn (2003), para fins deste estudo, será adotada a seguinte definição de processo de negócio: são as atividades desenvolvidas pela empresa com a finalidade de gerar um produto ou serviço ao consumidor final, sustentadas pela ideia de criação de valor e melhoria contínua das estratégias de negócios, necessárias para atrair consumidores e, consequentemente, atingir o crescimento e desenvolvimento esperado.

Näslund e Karlsson (2004) discutem que a falta de conexão com a estratégia é um dos principais problemas com tentativas orientadas para o processo de negócio, uma vez que as organizações negligenciam quando precisam estabelecer papéis claros dentre as várias fases de um processo, e uma comunicação eficaz que oriente as atividades operacionais, concentrando-se nas pessoas da organização, a fim de orientá-las na direção correta.

Nessa conjuntura, surgem as ações de melhoria dos processos de negócios, um dos projetos mais importantes para as empresas que querem permanecer competitivas no mercado, dado que os requisitos para satisfazer os clientes estão cada vez mais sofisticados e específicos exigindo uma maneira sistemática e criativa de satisfazer suas necessidades. Para tanto, torna-se necessário melhorar os processos de negócios, começando por compreender como os mesmos funcionam, as relações entre eles e como eles agregam valor à produção de bens ou oferta de serviços (LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003).

No entanto, essa estratégia também é vista como uma dificuldade para as empresas, em decorrência de mudanças no ambiente econômico, clientes com acesso a mais informações e, consequentemente, mais exigentes, processos de globalização, crise econômica, questões regulatórias, dentre outras que acabam ocasionando forte pressão sobre as empresas e seu desempenho (LINDSAY; DOWNS; LUNN, 2003).

Dadas as dificuldades supracitadas, e que a estratégia de melhoria de processos de negócios é apenas uma etapa, a disciplina de BPM torna-se importante. Portanto, apesar da relevância da melhoria de processos de negócios, só é possível o melhoramento dos processos se as organizações tomarem o BPM como um projeto único, ou seja, que este seja adotado como uma atividade contínua da estratégia de negócios (DAVE, 2017).

Apesar do BPM poder ser utilizado com fito específico de melhorias pontuais, ele também pode ser implementado de maneira holística, gerenciando, melhorando e mudando continuamente os processos de acordo com os objetivos traçados pela organização, que devem, por sua vez, estar de acordo com os objetivos estratégicos (NÄSLUND; KARLSSON, 2004). Na subseção 2.1.2, essas diferentes visões, bem como os elementos básicos sobre Gestão de Processos de Negócios são apresentas.

2.1.2 Gestão de Processos de Negócios

Uma das formas pelas quais as organizações, sejam públicas ou privadas, podem registrar suas operações de negócios e colocar em prática processos reproduzíveis, assim como melhorá-los constantemente, é por meio do uso de Gestão de Processos de Negócios ou

Gerenciamento de Processos de Negócios (BPM) (DANI; FREITAS; THOM, 2019). Para um melhor entendimento do que se trata o BPM e as suas diferentes visões, cabe apontar as principais perspectivas da literatura sobre o assunto.

Em geral, o BPM abrange várias ações focadas em processos dentro de uma organização que visam melhorar a eficiência e eficácia dos processos de negócios, tais como: transformação de negócios, análise de processo e modelagem, melhoria e redesenho de processos, reengenharia de processos de negócios, gestão enxuta, gestão de qualidade total, excelência operacional, programas *six sigma*, automação de processos e documentação de processos (HERNAUS; VUKSIC; ŠTEMBERGER, 2016).

O BPM concede pontos de vista para o gerenciamento de processos de negócios a fim de atingir as metas de negócios, incluindo de forma específica técnicas e ferramentas para design, execução, análise e melhoria de modelos de processos de negócios (HASSANI; GAHNOUCHI, 2017). Em geral, BPM é tido como uma abordagem de gestão com o propósito de explicar e organizar as necessidades de coordenação decorrentes da divisão de trabalho (MALINOVA; MENDLING, 2018), além de ajudar a elevar a eficácia, eficiência e flexibilidade da organização, servindo como ponto de partida e base para a aplicação de melhorias de projetos (GABRYELCZYK; ROZTOCKI, 2018).

Em consonância com o exposto, a adoção de BPM ocorre a partir do momento que uma organização inicia a implantação de métodos, ferramentas e técnicas que lhes possibilitam alcançar uma melhor compreensão, desempenho e controle de seus processos de negócios (MALINOVA; MENDLING, 2018). A fim de atualizar os conceitos de BPM propostos por Davenport e Stoddard (1994), Klun e Trkman (2018) apontam dois aspectos de BPM em seu estado atual e futuro desejado, quais sejam: (i) o BPM pode ajudar na implementação de mudanças organizacionais quando necessário; (ii) é tarefa dos especialistas em processos de negócios deixar claro a contribuição de uma técnica de BPM e posicioná-la em relação a outros campos para que haja uma comparação do que foi melhorado.

O BPM oferece um panorama dos recursos e competências que a organização possui atualmente, para que possa atribuir tarefas e atividades compatíveis com a realidade da empresa dentro dos processos de criação de valor (FISCHER et al., 2020). É tido como um modelo de engenharia empresarial com o objetivo de projetar, implementar, controlar e melhorar os processos de negócios com vistas a elevar a capacidade da organização de atingir um nível significativo de desempenho global (LAMINE et al., 2020).

As atividades dirigidas durante iniciativas de BPM são orientadas para atender metas e objetivos estratégicos. Nesse caso, o BPM será implantado com base nas necessidades atuais

da organização, podendo ser em setores específicos. Se a organização é orientada para a excelência operacional, por exemplo, pode aumentar o controle sobre as operações de negócios da empresa, reduzir tempo ou corte de custos. Já aquelas que focam na participação do cliente, podem definir suas metas de BPM a fim de atender às demandas dos clientes; ou aquelas que almejam liderança competitiva em produtos investirão mais esforço para melhorar a qualidade do processo (MALINOVA; MENDLING, 2018).

Portanto, torna-se indispensável entender como o BPM é configurado em uma organização, bem como selecionar cuidadosamente as atividades que as organizações precisam executar para que os objetivos inicialmente definidos sejam alcançados. Assim, precisam definir medidas de processo, analisar o estado atual dos processos e, caso necessário, propor melhorias de processo (MALINOVA; MENDLING, 2018).

Nesse contexto, retoma-se a discussão introduzida na subseção anterior sobre BPM enquanto abordagem holística ou sendo utilizado apenas com fito específico de melhorias pontuais. Logo, conforme apontado por Palmberg (2009), a literatura sobre BPM apresenta dois movimentos diferentes: (A) abordagem com foco em melhorias específicas; ou (B) uma abordagem de gestão focada na eficácia organizacional. O Quadro 2 mostra a divergência dos dois movimentos.

Quadro 2 - Diferentes movimentos que consideram a gestão de processos

(A) Gestão de processos para melhoria de processo único	***(B) Gestão de processos para melhoria do sistema***
Uma abordagem sistemática estruturada para analisar e melhorar continuamente o processo	Uma maneira holística de gerenciar todos os aspectos do negócio e uma perspectiva valiosa na determinação da eficácia organizacional

Fonte: Palmberg (2009).

A primeira definição pode ser resumida em alguns passos: (i) seleção de processos – em que é feita a coleta dos dados necessários para direcionar o processo; (ii) descrição e mapeamento do processo – fase de compreender e definir o processo, as atividades-chave e sua arquitetura; (iii) organização para qualidade – em que se determina o que é prioridade no processo e estabelecer os papeis dos responsáveis; (iv) medições e quantificações do processo – fase de estabelecer medidas de desempenho e metas de controle; (v) melhorias de processo – são tomadas decisões com base nos resultados. Já a segunda definição, aborda o gerenciamento de processos com ênfase no holismo e na conexão entre o trabalho com os processos e os objetivos estratégicos da organização (PALMBERG, 2009).

Na mesma linha, Pereira, Maximiano e Bido (2019) citam que existem duas abordagens de pesquisa associadas ao BPM: técnica e holística. A abordagem técnica está fortemente

relacionada ao uso de sistemas de informação na implementação e controle do BPM, enquanto que a abordagem holística tem foco em métodos e aspectos técnicos. No entanto, os autores destacam que tais linhas de pesquisa falham em não avaliar o impacto humano na implementação de um projeto de BPM.

Por outro lado, Klun e Trkman (2018) defendem que o BPM deve evitar a tendência de se definir de forma abrangente e genérica como abordagem holística e orientação de processo. Ao invés disso, deve fornecer conhecimento teórico prático e profundo, além de ferramentas práticas que se concentrem mais nas necessidades da organização de desenvolver conhecimentos internos para atender às mudanças nos negócios. Ainda de acordo com os autores, existem várias tentativas de focar no BPM como um todo, para envolver não apenas os clientes de uma organização, mas também seus profissionais.

Partindo dessa concepção, é importante destacar o papel dos profissionais no BPM. Os recursos humanos, com sua dinâmica e criatividade, representam um fator fundamental para a melhoria dos processos de negócios. Assim, precisam observar e compreender os objetivos estratégicos da organização e a importância de tais projetos, para que possam adotar e implementar novas abordagens na organização e gestão. Para isso, os funcionários que estão envolvidos em projetos de melhoria de processos de negócios devem ter conhecimento, habilidade e experiência, além de desenvolver continuamente suas competências (BAKOTIC; KRNIĆ, 2017).

Nesse cenário, o papel da gerência é de extrema necessidade, pois considera as implicações estratégicas das atividades com base em processos e decide sobre metas, alocação de recursos, autoridade e níveis de responsabilidade. Além disso, estabelece indicadores-chave de desempenho e infraestrutura de processos. Por essa razão, são eles que devem empreender projetos e iniciativas de BPM nas organizações (HERNAUS; VUKSIC; ŠTEMBERGER, 2016).

Assim, as habilidades para adquirir, desenvolver e transferir novos conhecimentos são condições determinantes para a melhoria dos processos de negócios, o que leva à análise e avaliação da qualidade e características dos recursos humanos serem pensadas tanto no contexto dos requisitos da organização, como no contexto da necessidade de redesenho, alteração e desenvolvimento de processos de negócios (BAKOTIC; KRNIĆ, 2017).

Um estudo realizado por Hernaus, Vuksic e Štemberger (2016) com empresas croatas e eslovenas mostrou que as organizações que possuem grupos de especialistas em BPM ou indivíduos responsáveis por BPM alcançam taxas de sucesso mais altas em comparação àquelas sem tais práticas, com destaque na eficiência e qualidade dos processos. No entanto, essas

práticas aumentam a complexidade organizacional e exigem dos gerentes maior atenção e dedicação aos processos de negócios.

Assim, surge o conceito de governança de BPM, como um importante elemento da agenda da diretoria, exigindo esforços em toda a organização (HERNAUS; VUKSIC; ŠTEMBERGER, 2016). A estrutura de BPM se baseia em seis principais elementos: alinhamento estratégico, governança, métodos, tecnologia da informação, pessoas e cultura (PEREIRA; MAXIMIANO; BIDO, 2019). O Quadro 3 apresenta a descrição de cada elemento.

Quadro 3 - Elementos da estrutura de BPM

Elementos	**Descrição**
Alinhamento Estratégico	Sugere que as empresas devem ordenar o BPM à sua estratégia geral. Assim, precisam unir suas prioridades organizacionais e processos frequentemente, a fim de realizar melhorias de desempenho contínuas.
Governança	Exige um conjunto de funções que possibilite garantir transparência e responsabilidade. Além do mais, as empresas possuem mecanismos eficazes que apoiam a tomada de decisão e sistemas de recompensa que facilitam ações associadas ao processo.
Métodos	Devem fornecer ferramentas e técnicas que permitam formar atividades de BPM dentro da organização.
Tecnologia da Informação (TI)	Dão suporte na análise, modelagem e execução de processos.
Pessoas	São necessárias para criar, melhorar, adotar ou recusar a mudança organizacional, além de serem essenciais para um BPM bem-sucedido.
Cultura	Exige o estabelecimento de valores e crenças para uma organização orientada para processo, uma vez que iniciativas de BPM bem-sucedidas resultam de um ambiente que promove a comunicação e a colaboração entre os participantes.

Fonte: Adaptado de Fischer et al. (2020).

Depreende-se do Quadro 3 que as dimensões que compõem a estrutura de BPM possuem práticas diferentes, mas que sincronizadas formam um conjunto de elementos necessários para o bom desempenho da organização. Tais elementos, de forma geral, possibilitam alinhar o BPM com os objetivos estratégicos da empresa, através de funções e responsabilidades que auxiliam na tomada de decisão. Ressalta-se também o papel dos recursos humanos e tecnológicos, responsáveis pelo andamento dos processos, comunicação e integração de valores e crenças por toda a organização, a fim de gerar melhores resultados tanto para a empresa, quanto para os clientes e pessoas interessadas.

À vista disso, o BPM se destaca como uma abordagem de gerenciamento para avaliação contínua, análise e melhoria de desempenho dos processos, com maior impacto na satisfação do cliente e do acionista (PEREIRA; MAXIMIANO; BIDO, 2019). O BPM visa avaliar de maneira estratégica os processos realizados por uma empresa e melhorar constantemente a eficácia e eficiência dos processos de negócios para: (i) diminuir custos; (ii) melhorar a

qualidade; e (iii) elevar a produtividade e competitividade em relação a outras organizações da mesma área de negócios (MEIDAN, 2016).

Quanto aos benefícios do BPM, Malinova e Mendling (2018) destacam que esses vão desde a transparência e padronização do processo até a melhoria e automação de processos, sendo adotado por muitas empresas com a finalidade de melhorar seus processos de negócios e, consequentemente, oferecer um atendimento mais eficiente e eficaz a seus clientes. No entanto, embora o BPM tenha entregado benefícios com sucesso durante muito tempo, e continua a fazê-lo, os modelos de negócios atuais criaram novas exigências para sistemas de informação de negócios e, para atender essa necessidade, os sistemas BPM de hoje precisam de novos métodos para pensar sobre processos inteligentes, baseando-se nos conceitos de colaboração, adaptabilidade e consciência do contexto (KIR; ERDOGAN, 2020).

Nesse enquadramento, muitas organizações falham em iniciativas de BPM ou não obtém os benefícios esperados em razão da negligência com estratégias e aspectos operacionais (MALINOVA; MENDLING, 2018), muito embora existem na literatura argumentos que o BPM e suas contribuições são muito grandes para ocasionar falhas (KLUN; TRKMAN, 2018). No entanto, a gestão estratégica precisa ser capaz de prever tais benefícios, sendo essencial para as equipes de BPM fornecer resultados após cada iniciativa BPM e, consequentemente, elevar as chances de suporte de gerenciamento contínuo e facilitar a mudança organizacional gradualmente (MALINOVA; MENDLING, 2018).

Finalmente, cabe ressaltar a distinção entre a modelagem de processos e o BPM, tendo em vista que há uma falsa associação a esses termos como sinônimos. A função da modelagem de processos de negócios é sustentar a definição e representação de processos de negócios por meio da elaboração de um aglomerado de atividades. Essas atividades devem ser capazes de representar a realidade funcional desses processos, tomando em consideração todos os elementos da organização participante (DANI; FREITAS; THOM, 2019). No entanto, a modelagem de processos de negócios compreende apenas a primeira fase do Ciclo de Vida da Gestão de Processos de Negócios, conforme será apresentado na subseção 2.1.3.

2.1.3 Ciclo de vida da Gestão de Processos de Negócios

A fim de compreender melhor do que se trata o BPM, torna-se necessário conhecer o Ciclo de Vida do BPM. O BPM implica um compromisso duradouro da organização para o gerenciamento dos processos, passando a incluir um grupo de tarefas, tais como: modelagem, análise, desenho, medição de desempenho e transformação de processos. Essas atividades

asseguram que os processos de negócios estejam ajustados com a estratégia organizacional e foco no cliente (ABPMP BRASIL, 2013).

O ciclo de vida do BPM dispõe de etapas e atividades que devem ser seguidas com a finalidade de conduzir um projeto de BPM, e tem recebido atenção significativa em razão do seu potencial para aumentar consideravelmente os ganhos de produtividade e reduzir os custos com processos de negócios (HASSANI; GAHNOUCHI, 2017). Apesar do ABPMP Brasil (2013) não prescrever um modelo de ciclo de vida de um processo de negócio, o documento enfatiza que maior parte dos ciclos de vida pode seguir a abordagem de Deming do PDCA (*Plan, Do, Cheack, Act*), e sua aplicação irá variar em função do contexto em que é empregado.

Conduto, a literatura sobre BPM é repleta de modelos de ciclo de vida de processos de negócios. Meidan (2016) considera que o ciclo de vida do BPM consiste em seis fases, as quais são apresentadas no Quadro 4.

Quadro 4 - Fases do ciclo de vida do BPM

Fases	**Descrição**
Modelagem	Fase em que a organização deve usar uma linguagem formal para modelar seus processos de negócios, permitindo que as partes interessadas (especialistas, engenheiros de processo, administradores e usuários finais) entendam o fluxo de atividades.
Desenho	Definição formal de objetivos e aquilo que é entregue pela organização. É a organização dos procedimentos necessários para produzir um bem ou serviço, incluindo a ordem das atividades, a identificação e associação de competências, instrumentos e suporte necessários para executar as tarefas.
Implantação	Os processos organizacionais são implantados para que os usuários finais tenham acesso. Também deve ser feita a conexão e integração dos processos com outros recursos e serviços internos ou externos à organização.
Execução e Operação	Responsável por detalhar os modelos de processos de negócios, estabelecer o fluxo de realização do processo com base nos dados coletados, eventos e regras de negócios, além de permitir a interação dos usuários e gerar interfaces para realizar tarefas, disponibilizar informações ao processo, ou trabalhar com documentos, entre outras funções.
Monitoramento e Controle	Neste caso o monitoramento e controle pode lidar com vários fatores, tais como: o tempo de resposta do sistema, carga do sistema, problemas de servidor e problemas de conexão, com foco no processo de supervisão. O monitoramento se refere ao controle do processo com a finalidade de obter dados para calcular indicadores, de maneira a trazer melhorias contínuas para a organização.
Análise	Depois que os dados de desempenho são analisados, os gerentes de negócios têm uma visão mais ampla e detalhada para tomar decisões para melhoria de processos contínua.

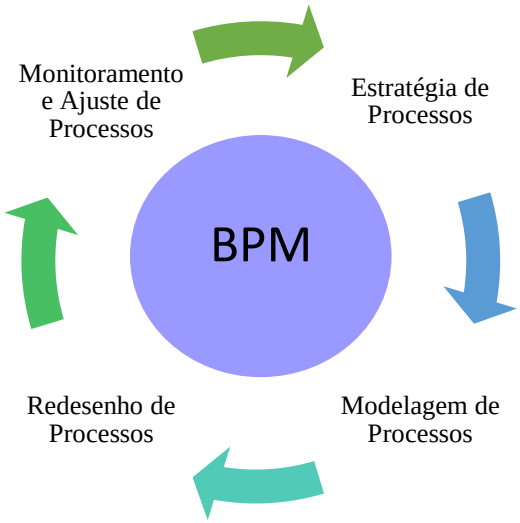
Fonte: Adaptado de ABPMP Brasil (2013) e Meidan (2016).

Infere-se do Quadro 4 que a primeira fase de implementação do BPM consiste basicamente em entender o fluxo de atividades e repassar as informações para a equipe responsável ou partes interessadas no processo. Em seguida, torna-se necessário desenhar as fases do processo de negócio, e para tal função, a TI oferece recursos suficientes. Com isso, torna-se possível implantar o processo na organização para que todos tenham acesso e, por

último, a equipe ou indivíduo responsável monitora e analisa as atividades. Com essas informações os gerentes obtêm dados suficientes para tomar as decisões de forma segura, com foco na melhoria contínua.

Apesar da relevância do modelo apresentado por Meidan (2016), este estudo adotará o modelo de ciclo de vida do BPM apresentado por Pereira, Maximiano e Bido (2019), visto que este é muito utilizado na literatura e que se adequa melhor aos objetivos traçados neste estudo. Em síntese, o modelo é composto por quatro fases: (i) Estratégia de processo – a seleção do processo deve ser baseada nos objetivos da organização e exigências do cliente; (ii) Modelagem de processos – identifica detalhadamente as atividades realizadas durante a elaboração de um bem ou serviço; (iii) Redesenho do processo – compreende a análise crítica do processo, avaliando se as atividades devem ser reduzidas e como delegar e implementar mudanças; (iv) Monitoramento e ajuste de processos – inclui a definição de pontos a serem controlados, sendo necessário adotar medidas para garantir que as mudanças sejam absorvidas pelos usuários finais do BPM. A Figura 1 ilustra o modelo de ciclo de vida do BPM apresentado pelos autores.

Figura 1 - Fases de implementação do BPM



Fonte: Adaptado de Pereira, Maximiano e Bido (2019).

De acordo com o modelo apresentado, o redesenho de processos pode envolver mudanças organizacionais e, para se tornar real, depende da aceitação de pessoas. Assim, os gerentes de negócios, além de focar na automação e melhoria de processos, precisam lidar com indivíduos e suas atitudes perante qualquer mudança organizacional (PEREIRA; MAXIMIANO; BIDO, 2019). Nesse contexto, surge a temática resistência à mudança, conforme será discutida da sessão 2.2.

2.2 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

2.2.1 Antecedentes da resistência à mudança

Com o crescimento desenfreado do mercado e, consequentemente, aumento da concorrência, as organizações veem a necessidade de mudar para acompanhar as tendências e responder às exigências dos clientes. Elas mudam através de ações proativas para se tornarem mais competitivas ou em resposta a uma necessidade de se manter em um ambiente incerto (CHUNG et al., 2003). A mudança, portanto, traz consigo a necessidade de adaptação e aprendizagem (ARMISTEAD; MEAKINS, 2007) e deve ser entendida como algo natural e contínuo em qualquer organização (PEREIRA; MAXIMIANO; BIDO, 2019).

As mudanças podem ser impulsionadas por acontecimentos internos e externos, geralmente influenciados pela economia, concorrentes, tecnologia, legislação e regulamentação e fatores sociais, como dados demográficos e mudança de valores da sociedade (ARMISTEAD; MEAKINS, 2007). Nesse sentindo, surge o termo mudança organizacional, usado para se referir às múltiplas abordagens teóricas ou práticas que foram criadas para auxiliar no planejamento, gerenciamento e coordenação das empresas que passam por iniciativas de mudança (GIAGLIS et al., 2005).

A mudança organizacional pode ser dividida em dois tipos: evolucionária e revolucionária (ou transformação corporativa). Na revolucionária, as empresas trabalham em busca de resultados maiores, ou seja, um efeito radical sobre a mudança, em que os gerentes sentem uma pressão considerável em termos de tempo e cumprimento de metas, fazendo-os desenvolver um pensamento com foco nos resultados, prestando menos atenção ao acompanhamento dos processos (KIM, 2007). Já na evolucionária, as mudanças podem ocorrer de forma lenta e incremental, com pequenas alterações que apresentam menores riscos, mas em outros casos podem ser mais notáveis e de longo alcance (ARMISTEAD; MEAKINS, 2007).

Kim (2007) ainda sugere que a transformação corporativa, por meio da mudança radical, é consequência das mudanças menores e incrementais, ou seja, ela surge após a organização consumir o tempo e recursos necessários em períodos duradouros de mudança incremental. Assim, tem-se um resultado radical, mas com um processo gradual de mudança por trás. Paralelo a isso, Armistead e Meakins (2007) afirmam que quanto mais extrema a mudança, torna-se mais provável que as relações formais e informais sejam fragmentadas dentre e entre os processos, levando à perda potencial de confiança e a vontade de compartilhar entre o grupo (ARMISTEAD; MEAKINS, 2007).

Para Pereira, Maximiano e Bido (2019) a reformulação de processos pode parecer simples quando se pensa apenas em procedimentos e documentos, no entanto, depende da aceitação de pessoas para se tornar realidade. Da mesma forma, Armistead e Meakins (2007) citam que em tempos de mudança, assuntos relacionados a processo e conhecimento envolvem especialmente os indivíduos e a maneira como o conhecimento é criado e compartilhado. Portanto, as organizações devem comunicar a mudança às partes envolvidas, enfatizando por que ela é necessária e o impacto que causará no trabalho atual e futuro de todos na empresa (PAPER; RODGER; PENDHARKAR, 2001).

É importante ressaltar que as mudanças ocorrem através das atividades dos indivíduos, que lidam diretamente com as questões operacionais e, por vezes, os líderes ou implementadores da mudança desconsideram o aspecto humano que está envolvido no processo. Em algumas situações, os trabalhadores não tem conhecimento sobre a mudança e o que surtirá de efeito para eles e seus colegas, assim, eles tendem a apresentar maior ou menor grau de resistência à mudança (HORVAT; PERKOV, 2013).

Por envolver pessoas, os processos de mudança podem ser ainda mais dificultados, pois exige compreensão das diferenças entre grupos. Nesse sentido, a resistência à mudança é considerada um comportamento significativo para o sucesso da implementação de novos processos. Normalmente, os motivos que levam as pessoas resistirem à mudança estão relacionados à crença de que a mudança não faz sentido para a organização ou há um mal-entendido sobre suas implicações. Dessa forma, é relevante compreender as diversas faces da mudança antes da sua implementação (LEE; AHN, 2008).

Logo, a resistência à mudança consiste em declarações verbais contrárias à mudança, bem como ações não-verbais que dificultam o processo de mudança (GOLTZ; HIETAPELTO, 2003). De acordo com Grama e Todericiu (2016), a mudança organizacional desencadeia uma série de situações complicadas para os indivíduos, podendo resultar em demissões, rebaixamentos ou suspensão de incentivos financeiros. Assim, os autores definem resistência à mudança como qualquer contradição à alteração de uma situação específica e representa uma reação regular à mudança.

Armenakis et al. (2007) afirmam que crenças individuais influenciam no sucesso ou fracasso das iniciativas de mudança organizacional e descrevem cinco crenças que podem influenciar o comportamento dos indivíduos em cenário de mudança, fazendo-os resistirem ao novo ou desacreditarem nos resultados que a mudança sugere. O Quadro 5 descreve o exposto.

Quadro 5 - Crenças dos indivíduos participantes do processo de mudança

Crenças	Descrição
Discrepância	Os profissionais precisam acreditar que existe uma necessidade de mudança que retrate uma diferença entre o desempenho atual da empresa e o desejado. Caso contrário, podem considerar a mudança dispensável.
Adequação	A mudança deve tratar das causas de discrepância, ou seja, trazer soluções adequadas para o contexto real. De outro modo, o resultado de uma iniciativa de mudança pode ser diferente do esperado, pois os indivíduos podem não acreditar no potencial da mudança de contribuir para um melhor desempenho organizacional e de equipe.
Eficácia	Os indivíduos tendem a fazer aquilo que consideram ser capazes, dessa forma, devem acreditar que são capazes de executar as novas atividades oriundas da mudança. Do contrário, podem se sentir desencorajados para realizar as tarefas ou ameaçados pela mudança.
Suporte principal	Podem ser os agentes de mudança globais e locais, bem como os líderes de opinião. Se os indivíduos acreditarem que o apoio principal é inadequado, essa crença pode influenciar na iniciativa de colocar a mudança em prática.
Valência	Reconhece a importância dos agentes de mudança que atendem às necessidades pessoais dos envolvidos no processo, tais necessidades podem ser extrínsecas (por exemplo, financeira, de bens materiais) e intrínsecas (relacionadas a desejos e emoções).

Fonte: Adaptado de Armenakis et al (2007).

Piderit (2000) revela que a resistência à mudança pode ter três diferentes ênfases: cognitiva, emocional e comportamental, levando ao entendimento de como os indivíduos reagem às mudanças propostas. Na mesma linha, Oreg (2006) conceitua a resistência à mudança de forma tridimensional, incluindo aspectos afetivos, comportamentais e cognitivos. Segundo o autor, a maneira como os indivíduos agem equivale aos sentimentos e pensamentos sobre a mudança.

Portanto, em qualquer mudança organizacional, os sujeitos participantes atribuem sentido a tudo o que ouvem, veem e experimentam, formulando precursores (sentimentos, ações, pensamentos e intenções), que se tornam parte fundamental de seus processos de decisão, podendo resultar em comportamentos de resistência ou de apoio à mudança (ARMENAKIS et al, 2007). Assim, torna-se necessário estudar de forma mais específica alguns antecedentes de resistência a mudança e como eles podem dificultar o processo de mudança nas organizações.

2.2.1.1 Questões afetivas

Quando os indivíduos não entendem a razão pela qual a mudança está sendo implantada tendem a ficar desconfiados e inseguros, podendo questionar os motivos da mudança. Nesses casos, explicar como a mudança funcionará e os resultados pretendidos com ela, faz parte da tentativa de fazer o indivíduo entender por que ela é necessária e diminuir as chances de resistência ao novo (GRAMA; TODERICIU, 2016).

Por outo lado, a falta de clareza sobre quem tem controle, direta ou indiretamente, num processo de mudança, pode deixar os indivíduos frustrados. O redesenho das organizações, eliminação ou adição de cargos, por exemplo, podem resultar em confusão sobre qual equipe será recompensada por quais funções, assim como desordem sobre quais posições estão no controle das metas e desempenho da equipe, desencadeando uma resistência à mudança por parte dos funcionários (GOLTZ; HIETAPELTO, 2003).

Para Horvat e Perkov (2013) as pessoas tendem a ficar estressadas quando percebem que precisam responder a altas expectativas, quando estão sendo monitoradas de perto, ou quando há mudanças nas funções que desempenham. Oreg (2006) aponta que quando a mudança é imposta aos indivíduos, as chances de experienciar atitudes emocionais negativas (como ansiedade, raiva e medo) são maiores, corroborando com Piderit (2000), quando o autor afirma que a reação de um indivíduo em relação à mudança pode variar de emoções positivamente intensas (como alegria, felicidade) a emoções negativas (como raiva e medo).

A missão de diminuir a resistência dos indivíduos à mudança organizacional é de extrema importância. Para tanto, cabe aos líderes ou implementadores de mudança desenvolver na equipe a disposição de aceitar e colaborar com os processos, focando na produtividade, lealdade e satisfação dos funcionários, ao mesmo tempo em que buscam o equilíbrio entre os objetivos organizacionais e individuais (HORVAT; PERKOV, 2013).

2.2.1.2 Questões comportamentais

As questões comportamentais estão relacionadas as ações dos indivíduos em relação à mudança, que podem partir de um indivíduo, mas afetar todo o processo. Negar-se a realizar as atividades chave de um processo corretamente ou em tempo hábil, por exemplo, é uma forma de resistir à mudança e impedir que outros façam sua parte (GOLTZ; HIETAPELTO, 2003).

Os indivíduos que questionam as razões que levaram a gestão a adotar mudanças tendem a apresentar mais resistência quando comparados aos que não questionam. Do mesmo modo, os indivíduos que duvidam da capacidade da mudança de atingir os objetivos propostos são mais propensos a resistir às tentativas de transformação do que aqueles que acreditam que os objetivos são alcançáveis (GRAMA; TODERICIU, 2016).

A resistência à mudança pode ser esperada quando a mudança resulta na diminuição dos níveis de poder de um indivíduo ou grupo de pessoas, na diminuição da capacidade que o líder tem sobre seus liderados e quando os resultados desejados são diminuídos também. Os gerentes, por exemplo, podem passar a controlar menos pessoas e tais mudanças nos níveis de poder

podem atingir não só os gerentes, mas toda a equipe que está sob a supervisão dele. Assim, a resistência à mudança é capaz de partir tanto de um indivíduo como de um grupo de pessoas, principalmente nos casos em que há uma redução no poder exercido pelo grupo (GOLTZ; HIETAPELTO, 2003).

Quando a reação dos indivíduos é notória, torna-se mais fácil conduzir o processo, caso contrário, a gestão terá dificuldade para identificar o tipo de resistência e buscar alternativas para reduzir as consequências da situação. A resistência pode surgir na forma de redução ou perda de lealdade para com a organização, falta de interesse e diminuição da motivação para trabalhar, surgimento de erros na execução dos processos e faltas no trabalho (HORVAT; PERKOV, 2013).

Existe também a possibilidade de um comportamento ambivalente, em que os indivíduos podem acreditar no potencial da mudança em trazer melhorias para a organização e seu trabalho, mas se comportam de maneira contrária ao que pensam. Ou ainda, um funcionário pode ter a intenção de se opor a uma mudança por meio de comentários anônimos, por exemplo, mas na frente dos colegas e gestores apoia a mudança por não ter certeza de como a alta administração reagirá às críticas à iniciativa de mudança (PIDERIT, 2000).

2.2.1.3 Questões cognitivas

De acordo com Dent e Goldberg (1999) os indivíduos não resistem à mudança por si só, eles podem resistir à perda de *status*, salário ou conforto, o que se diferente de resistir diretamente à mudança que está sendo implantada. Os profissionais podem resistir ao que ainda não conhecem, ou quando sentem que as ideias da gestão não parecem viáveis do ponto de vista deles. Na mesma linha, Armenakis et al (2007) argumentam que a mudança pode produzir sentimentos e reações negativas nos funcionários porque eles podem temer perder a sensação de conforto desenvolvida por saberem que possuem habilidades suficientes para realizar as funções em que estão, sem necessitar de mudanças para alcançar os resultados pretendidos.

Parikh e Joshi (2005) utilizam o *Equity-Implementation Model* (EIM) – Modelo de Implementação de Equidade, em português – que fornece uma estrutura para compreender a aceitação ou resistência dos indivíduos a qualquer mudança, elaborado sobre as seguintes proposições: (i) a resistência não é inerente à mudança; (ii) as pessoas primeiro avaliam a mudança para considerar os benefícios individuais e do grupo; (iii) quando consideradas favoráveis são logo aceitas, mas as mudanças desfavoráveis tendem a sofrer resistência; (iv) os indivíduos avaliam a mudança sob o impacto que ela causará em seus ganhos financeiros.

Em resumo, o modelo presume que as pessoas se comportam de forma racional quando seus interesses entram em jogo. Quando a mudança gera expectativas favoráveis, como aumentos salariais ou promoções, são aceitas sem hesitação. Assim, nem toda mudança sofre resistência e para gerar percepções positivas, deve criar uma situação ganha-ganha para todos os envolvidos no processo (PARIKH; JOSHI, 2005).

2.2.1.4 Confiança na gestão

A atitude dos indivíduos em relação à mudança organizacional pode sofrer influências de experiências passadas, acesso a informações e processos cognitivos individuais. Um elemento chave a ser considerado devido seu grau de impacto nas atitudes dos indivíduos em processo de mudança é a confiança na gestão. Em outras palavras, é preciso considerar como os indivíduos avaliam a competência, humildade e integridade da gestão, sendo um fator relevante na aceitação da mudança (GRAMA; TODERICIU, 2016).

Grama e Todericiu (2016) afirmam que a insegurança sentida pelos indivíduos é o principal fator da resistência à mudança e pode levá-los a um comportamento de reação à mudança chamado cinismo organizacional. De acordo com os autores, esse comportamento consiste em uma perda de confiança nos líderes da mudança e pode ser o resultado das tentativas de mudança que não são totalmente claras ou bem-sucedidas.

Dessa forma, os indivíduos reagem às tentativas de mudança que foram fracassadas, alimentando uma percepção negativa em relação aos esforços futuros e no pensamento de que os agentes de mudança não estão dispostos a trabalhar em busca de melhorias de desempenho contínuas. Além disso, o cinismo desencadeia resultados negativos para a organização em relação ao comprometimento com o desempenho, satisfação e mudança do indivíduo. Se os funcionários acreditam que a gestão possui motivos implícitos com uma mudança ou divergentes do que foi anunciado, as chances de resistência serão maiores (GRAMA; TODERICIU, 2016).

É natural que o contexto organizacional exija dos funcionários um certo grau de confiança na gestão. Isso ajudará a mudança a ser adotada com maior facilidade e rapidez. Caso a desconfiança na gestão for identificada e a resistência for reduzida ou eliminada, os funcionários terão maior comprometimento e envolvimento em suas atividades, dedicando-se à organização, potencializando o desempenho e a satisfação no ambiente de trabalho (GRAMA; TODERICIU, 2016).

Pereira, Maximiano e Bido (2019) expõem algumas competências que gestores de processos de negócios deveriam investir durante a implementação de mudanças, quais sejam: clareza dos objetivos; formação de equipes; e habilidades com comunicação, negociação, influência e relacionamento mais próximo com os funcionários, a fim de promover oportunidades, respeito e confiança mútua. Sobre a última competência, Armistead e Meakins (2007) citam que em um ambiente incerto de mudança, onde as pessoas tendem a se sentirem ameaçadas, a confiança nos colegas pode diminuir.

De acordo com Belmiro et al. (2000b) para que as mudanças possam progredir com a rapidez e a flexibilidade necessárias precisa haver cooperação e envolvimento mútuos entre as partes da empresa. Goltz e Hietapelto (2003) afirmam que ao implementar mudanças, torna-se importante que as organizações desenvolvam habilidades e competências de liderança nos detentores de poder, assim, eles podem usar os resultados disponíveis para controlar o comportamento das pessoas.

No entanto, apesar de reconhecerem a importância da participação da alta administração nos processos de mudança, Paper, Rodger e Pendharkar (2001) destacam que isso por si só não é suficiente. Em outras palavras, os responsáveis pelo processo de mudança precisam interagir com as equipes e a gerência para que todos tenham conhecimento que a mudança é uma prioridade e compreender as fases do processo para que as mudanças aconteçam de forma eficiente. Os autores elaboraram dez lições que auxiliam responsáveis por processos de mudança a alcançar objetivos com sucesso. O Quadro 6 traz os resultados.

Quadro 6 - Lições para auxiliar responsáveis por processos de mudança a alcançar objetivos com sucesso

Lições	Caracterização
Lição 1	As pessoas devem ser treinadas para executarem os processos de mudança, uma vez que são os principais facilitadores da mudança.
Lição 2	Dar abertura para que as pessoas questionem o que está sendo feito, assim mudanças podem ser planejadas.
Lição 3	Trabalhar sob uma metodologia sistemática para mapear processos e manter o foco no trabalho.
Lição 4	Criar equipes e uma cultura de insatisfação. Quando a equipe percebe que é "proprietária" de um projeto, ela tende a querer que ele funcione. Por outro lado, a administração deve encorajar as pessoas a ficarem insatisfeitas com a maneira como as coisas são feitas atualmente para pensar em formas de melhoria de processos.
Lição 5	A gerência precisa facilitar e dar suporte contínuo ao processo, caso contrário, a transformação provavelmente irá falhar.
Lição 6	Implementação de baixo para cima, ou seja, as decisões precisam partir de onde o trabalho é feito.
Lição 7	A mudança deve ser estruturada para a empresa obter o sucesso esperado. Assim, tem que estar alinhada aos objetivos de negócios.
Lição 8	A Tecnologia da Informação é um facilitador necessário, mas não suficiente, pois os processos requerem sintonia e interação com as pessoas.
Lição 9	Estabelecer metas mais altas e não se basear apenas no passado.
Lição 10	Dedicar tempo e energia para a execução dos processos, evitando falhas.

Fonte: Adaptado de Paper, Rodger e Pendharkar (2001).

Os autores finalizam citando que a mudança de comportamento é o tipo de mudança mais difícil, pois exige tempo e paciência para colher os benefícios desejados. Se colocar lucros rápidos como prioridade num processo de mudança, a execução será o maior obstáculo para o sucesso (PAPER; RODGER; PENDHARKAR, 2001). Os negócios seriam piores se as organizações não tivessem mudado sua conduta em relação às pessoas, posto que as mudanças estão sendo influenciadas mais pelas aspirações da sociedade do que pelas necessidades do negócio (BELMIRO et al., 2000b).

No entanto, muitas vezes as mudanças organizacionais não avaliam o interesse das pessoas como o elemento chave do sucesso, ou seja, ignoram o aspecto humano das mudanças. Portanto, a única maneira de obter uma nova postura organizacional é possibilitar que os funcionários alterem seus processos de trabalho, atitudes e comportamentos (HORVAT; PERKOV, 2013).

Nesse caso, mais informações sobre a mudança pode não ser suficiente para que os funcionários acreditem no potencial da mudança em trazer melhor desempenho organizacional. Seria necessário reuniões informais e conversas casuais para construir um ambiente em que as pessoas se sintam mais seguras para expor abertamente suas opiniões emocionais sobre a iniciativa de mudança (PIDERIT, 2000).

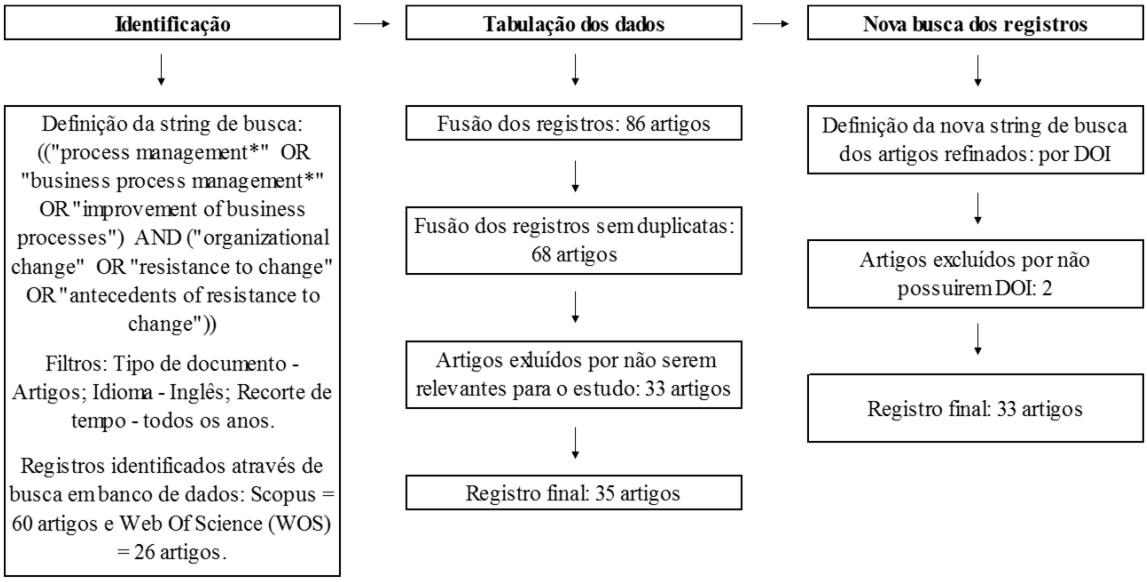
A capacidade dos gerentes de ouvir pode ter maior relevância do que a capacidade de transmitir aos funcionários as expectativas sobre a mudança. Colocar os benefícios da mudança como foco principal talvez não seja suficiente para alcançar a colaboração dos funcionários, torna-se necessário uma perspectiva diferente. Além disso, os funcionários podem mudar seus pensamentos e comportamentos em relação a mudança ao longo do tempo, monitorar essa evolução possibilita a construção de novas ideias sobre como gerenciar as iniciativas de mudança (PIDERIT, 2000).

Por esse motivo, torna-se importante levar em consideração o comportamento dos indivíduos envolvidos no processo de mudança, suas necessidades, interesses e opiniões quanto às tomadas de decisão. Além disso, a comunicação integrada facilita a compreensão das pessoas quanto aos objetivos da mudança e seus resultados. Dado que esse aspecto pode ser importante no BPM e que mudanças podem ocorrer durante as fases do processo, foi feita uma análise de estudos que relacionem a resistência à mudança e o BPM, conforme apresentado na seção 2.3.

2.3 ESTUDOS RELACIONADOS

No intuito de analisar a relação entre a resistência à mudança e o BPM, foi realizada uma revisão sistemática da literatura, seguindo o procedimento apresentado na Figura 2.

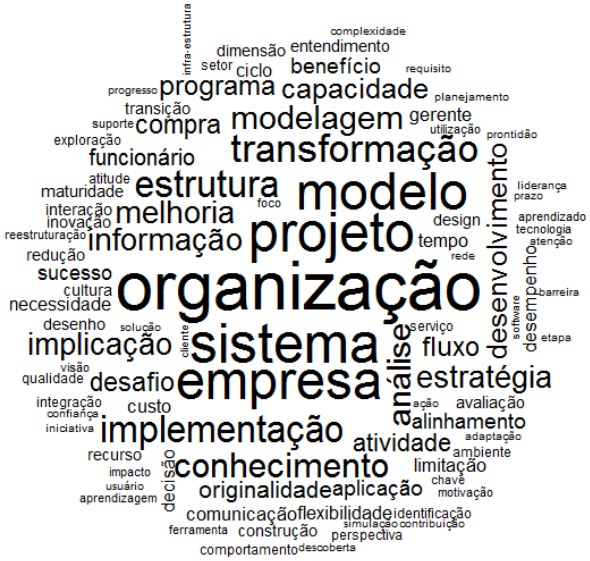
Figura 2 - Procedimento da revisão sistemática da literatura



Fonte: Elaborado pela Autora (2020).

O resultado detalhado da revisão sistemática da literatura sobre aspectos como ano de publicação dos artigos, autores que desenvolveram estudos no período correspondente, instituições mais prolíferas, periódicos, países e outros detalhes estão no Apêndice I. Um quadro com os principais estudos identificados na revisão sistemática da literatura, divididos por seus autores, título, objetivo e principais resultados das pesquisas também estão no Apêndice I. A Figura 3 mostra a nuvem de palavras criada a partir dos resumos e palavras-chave dos estudos selecionados.

Figura 3 - Nuvem de palavras com base nos resumos e palavras-chave dos artigos selecionados na revisão sistemática da literatura sobre a relação entre BPM e resistência à mudança



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

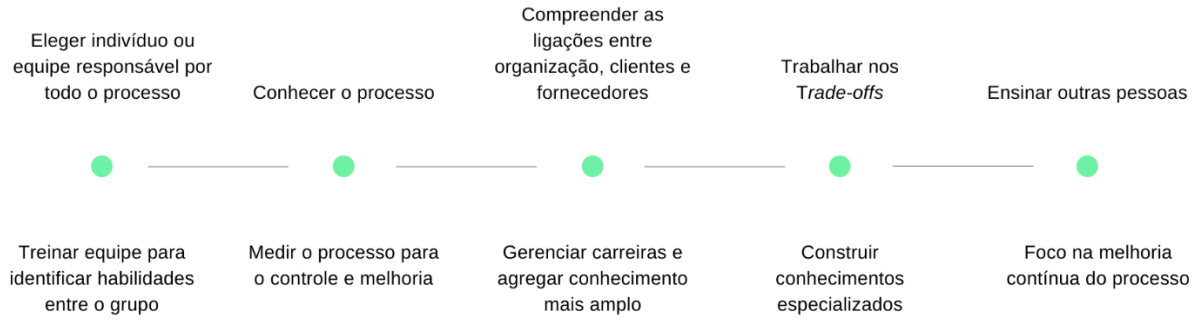
As palavras que estão em destaque na Figura 3 refletem os principais aspectos estudados. O termo “organização” surgiu com maior frequência porque a maioria dos estudos analisados foram realizados em organizações – mesma lógica se aplica para “empresa” e “estrutura” –, ou até mesmo porque BPM está ligado à organização no sentindo de ordem e controle dos negócios. A palavra “sistema” está associada ao fato de que muitas mudanças foram implementadas através de sistemas, com uso de TI. Além disso, alguns estudos falaram da importância do planejamento nas ações de BPM e mudança organizacional, justificando, portanto, o surgimento da palavra “projeto” e “implementação”. Já o aparecimento das palavras “modelo”, “análise” e “modelagem” pode ser compreendido por se tratar de fases do ciclo do BPM. O termo “transformação” esteve fortemente ligado à mudança nos processos, enquanto “conhecimento” e “informação” foram apresentados como requisitos fundamentais para o sucesso do BPM. Por fim, o termo “melhoria” reflete o objetivo principal dos processos de gerenciamento de negócios.

Ressalta-se que foram aplicadas as seguintes regras de exclusão para a elaboração da nuvem de palavras: (i) palavras que tiveram frequência de ocorrência igual a 2 e 3 (nenhuma palavra teve frequência 1); (ii) exclusão das palavras que representam as temáticas da revisão como “processo”, “mudança”, “negócio”, “BPM”, “gestão”, “gerenciamento” e “resistência”; (iii) exclusão de adjetivos; (iv) exclusão de verbos; (v) exclusão de palavras que remetem a estrutura do resumo dos artigos como “estudo”, “pesquisa”, “resultado”, “abordagem”, “objetivo”, “caso”, “dado”, “artigo”, “técnica”, “metodologia”, “literatura”, “método”,

“entrevista”, “diagnóstico” e outras. Com base nos estudos identificados na amostra, foram selecionados nove artigos para análise, tendo em vista que os mesmos apresentaram uma relação mais próxima entre BPM e resistência à mudança.

Na literatura de BPM, o estudo pioneiro a introduzir o fator de resistência à mudança como um aspecto chave foi o de Armistead (1996). O estudo tinha como objetivo examinar os problemas que as organizações enfrentam ao passar de uma estrutura funcional para outra baseada em processos de negócios, observando os fatores que demandam mudanças, como a necessidade de aprimoramento simultâneo do foco no cliente, capacidade de resposta e redução de prazos e custos de *lead*. Em seu estudo, o autor oferece dez princípios para gerenciar processos de negócios, os quais estão ilustrados na Figura 4.

Figura 4 - Dez princípios para gerenciar processos de negócios



Fonte: Adaptado de Armistead (1996).

O estudo de Paper, Rodger e Pendharkar (2001) também focou na relação processos de negócios e mudança organizacional, com o objetivo de explorar as experiências de uma organização com a mudança radical e descobrir como eles alcançaram o sucesso. A equipe de gestão da empresa foco de estudo iniciara um programa mundial de manufatura - *World Class Manufacturing* (WCM), como é conhecido. Durante o processo, mudanças radicais precisaram ser implantadas, com o máximo de aproveitamento do potencial dos funcionários. Os resultados da pesquisa apontaram dez lições que possibilitam o sucesso de processos de negócios, sendo duas lições de importante destaque acima das outras: (i) um plano de mudança desenvolvido cuidadosamente diferencia os grandes realizadores de projetos de BPM daqueles menos bem sucedidos; (ii) não basta estar ciente de que lidar com a mudança é uma situação difícil e complicada. A organização deve tratar a gestão da mudança como prioridade e comunicar a visão de mudança em toda a organização.

Outro estudo que abordou fortemente a relação entre BPM e resistência à mudança foi o de Pereira, Maximiano e Bido (2019), considerado a principal referência para esta pesquisa.

O objetivo do estudo foi investigar as atitudes dos indivíduos em relação à mudança organizacional, considerando cada fase da implementação do BPM e alguns antecedentes de resistência à mudança como posição hierárquica, setor e confiança no gerenciamento. A aplicação da pesquisa levou em consideração três grupos de sujeitos principais: implementadores, usuários finais e desenvolvedores de sistemas de BPM. Os resultados desta pesquisa mostraram que dentre as variáveis analisadas, apenas a confiança na administração tem um efeito significativo sobre os funcionários. Não houve efeito significativo da posição hierárquica na redução da resistência às mudanças, bem como o fato de estar no setor de manufatura também não tem efeito significativo na diminuição da resistência.

Belmiro et al. (2000a) realizaram um estudo de caso sobre a eficácia das atividades de Reengenharia de Processos de Negócios (BPR) em contextos diferenciados. A pesquisa foi realizada com oito empresas, quatro no Reino Unido e quatro no Brasil, todas do setor de manufatura, que estavam passando por mudança de BPR. Foram realizadas entrevistas a funcionários de diversos setores (direção, gestão, administração e operacional) com a intenção de comparar o nível de maturidade e compreensão do BPR entre a hierarquia, bem como entre duas diferentes realidades nacionais. De modo geral, a pesquisa apontou que há uma falta de compreensão e uma má interpretação do conceito de BPR nas empresas estudadas, o que dificulta o sucesso em processos de mudança, destacando-se dois temas: (i) um entendimento muito básico da relevância de compreender o fluxo dos processos; e (ii) falta de uma demonstração clara de como os processos foram redesenhados.

Os autores mostram que um entendimento mais profundo sobre os processos de negócios, por parte dos funcionários, foi dificultado por quatro fatores: (i) diminuição da estrutura organizacional, eliminando camadas internas para aproximar a organização dos clientes; (ii) as pessoas não são treinadas e, devido à urgência de alcançar mudanças, apenas seguem os pedidos da alta administração para cumprir metas diárias; (iii) a departamentalização bloqueia as mudanças estruturais e de comportamento, pois não orientam as pessoas a trabalharem em equipe; e (iv) divergências e mal-entendidos sobre BPR levam à insatisfação e descrédito da abordagem entre as partes interessadas.

Sugeriu-se, portanto, dedicar mais atenção à habilidade dos profissionais para um envolvimento integrado entre os níveis hierárquicos, permitindo que os gerentes de nível médio e superior entendam o que são processos de negócios, como eles colaboram ou dificultam outros processos, por que e onde os gargalos são originados e, estimulem o nível operacional a se envolver nas mudanças, a fim de tornar o trabalho mais eficiente (BELMIRO et al., 2000a).

A pesquisa de Belmiro et al. (2000a) originou outro estudo, desta vez com foco na comunicação corporativa como elemento responsável pela melhoria da produtividade e eficiência dos colaboradores dentro de um processo de mudança. Considerou-se para estudo de caso as mesmas empresas da pesquisa anterior, bem como seus entrevistados. Como resultado, observou-se que a administração demonstra maior preocupação com a comunicação direta do que antes do início do programa de reengenharia de negócios, adotando uma comunicação com foco no ser humano, envolvendo contato direto, feedback e comunicação bidirecional. Além disso, sugerem que é melhor praticar o excesso de comunicação com a equipe de trabalho do que perder oportunidades por falta dela (BELMIRO et al., 2000b).

Por outro lado, o estudo mostrou que uma comunicação eficaz não é suficiente para dissolver a resistência à mudança, outros conceitos foram considerados importantes, quais sejam: capacitação, estrutura enxuta, parceria e melhoria das estratégias de comunicação. Finalmente, a pesquisa revelou que não se pode confiar demais nos métodos tradicionais de comunicação, pois o sucesso só pode ser obtido quando o sistema sofre alterações para atender às necessidades particulares de um grupo. Assim, há situações em que é necessário implementar ferramentas mais adequadas e, em outros casos, deve haver maior habilidade dos profissionais para operar o que está disponível. Além disso, os interesses entre as partes envolvidas no processo precisam entrar em equilíbrio, fazendo dos canais de comunicação um caminho para o sucesso do negócio (BELMIRO et al., 2000b).

Já o artigo de Parikh e Joshi (2005) apresenta um estudo de caso em uma empresa de serviços públicos nos Estados Unidos, em que se discute a transformação dos processos de compra, posto que a organização lidava com grandes e pequenas compras por meio dos mesmos processos. Para o caso de pequenas compras, tal prática gerava ineficiência desnecessária, custos elevados e atrasos na entrega do material solicitado com urgência. Deste modo, optou-se por separar o processo de compra de acordo com seu porte a fim de reduzir esses problemas.

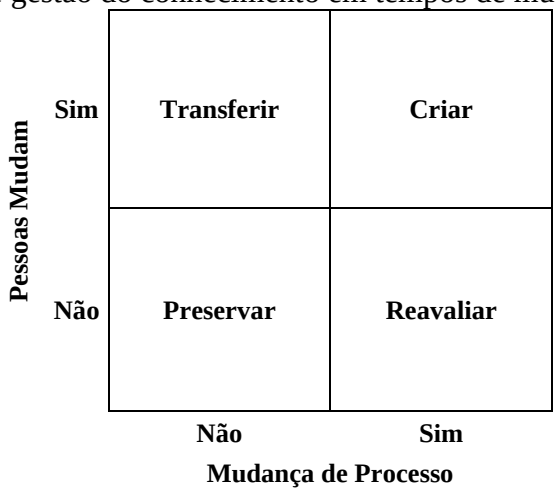
A instituição manteve o procedimento antigo para grandes compras e adotou um novo processo para pequenas compras através da emissão de cartões de crédito corporativos para seus funcionários. Essa medida acarretou algumas preocupações no tocante à resistência à mudança, pois os gerentes passaram a abrir mão do controle geral sobre as compras, depositar ainda mais confiança nos funcionários e superar a ideia de que eles usassem o cartão de forma inadequada. Por outro lado, os funcionários receberam mais responsabilidades. Inicialmente, percebeu-se certa relutância por parte dos gerentes e funcionários em adotar o novo processo. No entanto, para diminuir os problemas com a resistência à mudança, a instituição investiu em

diretrizes de processo adequadas e treinamento de funcionários, ajudando na implementação bem-sucedida do novo processo (PARIKH; JOSHI, 2005).

Ademais, realizou-se as seguintes etapas com a finalidade de reduzir algumas falhas comuns em processos de mudança: (i) Os funcionários compreenderam os problemas decorrentes do processo anterior, o que motivou a implementação do novo processo entre eles; (ii) Houve uma união significativa entre usuários, profissionais de Sistema de Informação e fornecedores para iniciar a mudança; (iii) A equipe estabeleceu objetivos para diminuição de custos, elaborando um planejamento de transformação de processos em etapas; e (iv) Foram criados novos procedimentos e incentivos para oficializar a mudança (PARIKH; JOSHI, 2005).

O artigo de Armistead e Meakins (2007) procura entender a maneira como os processos e as pessoas são afetadas num contexto de mudança e reestruturação em uma organização. Para tanto, utilizou-se a estrutura da Figura 5 que sugere formas de compreender os quatro domínios da gestão do conhecimento em tempos de mudança. Cada um dos quadrantes representa os seguintes aspectos: *Preservar* - o conhecimento permanece inalterado, pois não há mudança no contexto do processo; *Transferir* - o conhecimento particular de um indivíduo ou grupo pode ser obtido por outras pessoas, podendo ocorrer por meio de treinamento; *Reavaliar* – exige que a equipe seja retreinada para um novo processo ou que participe diretamente da criação do processo a fim de obter o conhecimento necessário para operá-lo; *Criar* - sugere mudanças consideráveis nos processos e nas pessoas, exigindo inovação e acesso a novos conhecimentos de acordo com as necessidades das novas atividades, sendo necessária quando a mudança é do tipo transformacional.

Figura 5 - Abordagens de gestão do conhecimento em tempos de mudança



Fonte: Adaptado de Armistead e Meakins (2007).

O estudo envolveu membros do departamento de estratégia e gerentes seniores que passavam por uma série de processos de negócios importantes em áreas funcionais. As descobertas mostram que os gerentes se preocupam em garantir conhecimento adequado para apoiar os processos de negócios e as dificuldades oriundas da reestruturação. A organização passava por uma situação que havia um grau de mudança nos processos de negócios já existentes, mas não num estágio radical, enquadrando-se, portanto, na reavaliação e transferência de conhecimento. Por fim, foi destacado que a estrutura permite aos gerentes avaliarem as prioridades para lidar com o conhecimento durante a reestruturação e, tentar influenciar a cultura da organização a fim de facilitar a transição de uma estrutura para outra (ARMISTEAD; MEAKINS, 2007).

O estudo de Dhillon e Caldeira (2010) ilustra a resistência à mudança e desafios de gerenciamento de processos de negócios na implementação de um sistema tecnológico projetado para auxiliar o gerenciamento de informações. A empresa foco de estudo passava por problemas que enfraqueciam a qualidade do serviço, especialmente em razão da ausência de um gerenciamento de informações adequado. Com a implantação do sistema, percebeu-se que seria necessário modificar algumas tarefas para um funcionamento mais eficiente dos processos. No entanto, as mudanças acabaram originando outros problemas, como a resistência ao novo por parte de alguns gerentes e funcionários.

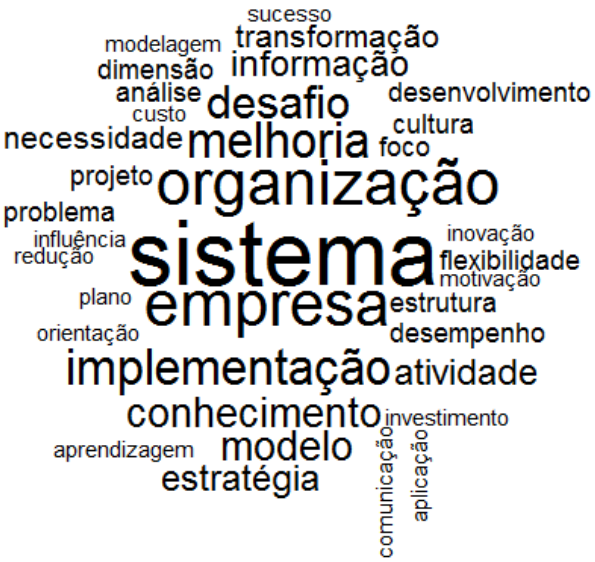
O projeto envolveu 107 colaboradores, a maioria, incluindo gerentes e técnicos, não tinham experiência em informática e alguns deles não dominavam o inglês. Em razão da dificuldade de operar os computadores, alguns funcionários apresentaram carta de demissão, acarretando outro problema, o de sobrecarga dos que continuaram. Além disso, a comunicação entre a equipe de trabalho era falha, os técnicos estavam habituados com o sistema manual e resistiam aos novos processos de tratamento de informações e os resultados provenientes deles, questionavam como isso poderia beneficiá-los. A situação resultou em funcionários descontentes e clientes insatisfeitos. O caso apresenta percepções sobre o desafio de gerenciar informações de forma eficaz e como uma simples mudança pode causar implicações significativas para o negócio (DHILLON; CALDEIRA, 2010).

Já o estudo de Bakotic e Krnic (2017) revela que a melhoria de processos de negócios leva a melhores resultados e desempenho global dentro de uma organização, destacando três importantes elementos: motivação, comunicação e partilha de conhecimentos. O objetivo do estudo foi investigar o impacto da melhoria de processos de negócios sobre o desempenho e comportamento de 52 funcionários que trabalhavam no Centro de P&D de uma empresa de tecnologia da informação e comunicação, que passava por uma mudança no método do trabalho

para o desenvolvimento de software. Os dados sobre a empresa foram coletados por meio de documentação e as informações sobre o comportamento dos funcionários foram obtidas através de um questionário aplicado.

A fim de dinamizar a apresentação dos resultados dos trinta e três estudos identificados na amostra e possibilitar uma melhor compreensão da análise de conteúdo, elaborou-se uma nuvem de palavras (Figura 6) com os termos mais citados nos resultados das pesquisas. Como regras de exclusão, definiu-se que as palavras que representam as temáticas da revisão não seriam consideradas, assim como adjetivos, verbos e palavras associadas à estrutura metodológica dos artigos.

Figura 6 - Nuvem de palavras com base nos resultados dos artigos selecionados na revisão sistemática da literatura sobre a relação entre BPM e resistência à mudança



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base na análise da Figura 6 e fazendo uma comparação com os resultados apresentados na Figura 3, observa-se que as palavras “sistema”, “empresa” e “organização” continuaram liderando o grau de surgimento também nos resultados dos artigos analisados. É importante destacar que o termo “melhoria” teve maior ênfase nos resultados, enquanto que “desafio” surgiu pela primeira vez. Compreende-se, a partir dos textos estudados, que o BPM está associado positivamente à melhoria de processos de negócios, no entanto, durante a fase de implementação alguns desafios surgem e precisam ser superados para garantir o sucesso organizacional. A resistência à mudança é um deles.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS

Esse capítulo está dividido em sete seções: 3.1 apresenta a classificação da pesquisa quanto a sua natureza; 3.2 caracteriza a pesquisa quanto aos objetivos pretendidos; 3.3 descreve a abordagem selecionada para o estudo; 3.4 apresenta os critérios de seleção dos sujeitos da pesquisa; 3.5 descreve como ocorreu a coleta de dados; 3.6 aponta os principais aspectos da análise dos dados coletados; 3.7 foca nos aspectos relacionados às diretrizes éticas da pesquisa.

3.1 QUANTO À NATUREZA

O estudo procurou investigar as atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando a implementação do BPM e alguns antecedentes de resistência à mudança. Para isso, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, já que o estudo teve como direcionamento a busca da verdade para determinada aplicação prática em situação particular. Segundo Gil (2018) as pesquisas aplicadas são voltadas à aquisição de conhecimentos com a finalidade de aplicação num contexto específico.

3.2 QUANTO AOS OBJETIVOS

Trata-se de uma pesquisa descritiva, uma vez que o estudo buscou descrever algo. Nesse caso, atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando a implementação do BPM e alguns antecedentes de resistência à mudança. De acordo com Gil (2019) as pesquisas descritivas têm por objetivo levantar as opiniões, atitudes e crenças de um grupo, portanto, descrevem as características de determinada população ou fenômeno, proporcionando uma nova visão do problema exposto.

3.3 QUANTO À ABORDAGEM

A abordagem utilizada foi a qualitativa, pois o estudo analisou, em profundidade, atitudes dos indivíduos em cenário de mudanças. O raciocínio da pesquisa qualitativa se baseia na percepção e compreensão dos indivíduos, marcada por uma rica descrição de ações humanas em ambientes complexos (STAKE, 2011).

Este tipo de pesquisa aborda os significados que as pessoas concedem a um problema social ou humano, por isso os pesquisadores usam uma abordagem com vistas à investigação

dos fatos que ocorrem em um contexto marcado pela naturalidade e sensibilidade às pessoas. Ao final, os resultados abrangem as vozes dos participantes, o raciocínio do pesquisador, uma complexa descrição e interpretação do problema e a sua colaboração para a literatura (CRESWELL, 2014).

3.4 SUJEITOS DA PESQUISA

Os indivíduos estudados foram selecionados com base na sua relevância e aproximação com o tema da pesquisa, ou seja, não foram selecionados de forma aleatória (FLICK, 2012). Assim, este estudo procurou estudar os colaboradores envolvidos em processos de mudança de BPM no Brasil, mais especificamente os dois principais agentes envolvidos no BPM: implementadores e usuários finais. Um total de 22 sujeitos maiores de 18 anos participaram da pesquisa e não houve qualquer restrição quanto a sexo, cor/raça (classificação do IBGE) e etnia, orientação sexual e identidade de gênero, classes e grupos sociais.

Os sujeitos foram selecionados por conveniência, a partir da rede social *Linkedin*, ou seja, foram selecionados aqueles que a pesquisadora teve acesso e estiveram disponíveis, possibilitando o alcance de um grande número de participantes (GIL, 2019). A seleção de sujeitos via redes sociais é algo comum em estudos acadêmicos (OESTERREICH; TEUTEBERG, 2019). O *Linkedin*, em especial, também é muito utilizado em estudos relacionados ao BPM, tais como os estudos de Shafagatova e Van Looy (2021), e Chinosi e Trombetta (2012).

Foi feita uma busca na rede social pelos termos “processos de negócios”, “gestão de processos de negócios”, “*business process management*” e “BPM” para identificar perfis relacionados com o tema. Assim, foi possível entrar em contato com os sujeitos identificados para apresentar os objetivos da pesquisa e o critério de seleção dos sujeitos (ter passado pela experiência de algum processo de mudança organizacional no contexto do BPM). Caso o indivíduo se enquadrasse no perfil procurado, fazia-se o convite para participar da entrevista, que foi gravada através do *Google Meet*, mediante concordância do sujeito.

Conforme os resultados que surgiam na busca dos termos citados anteriormente, foram enviadas solicitações de contato no *LinkedIn* para 51 sujeitos, dos quais oito não aceitaram a solicitação, seis não responderam no *chat*, seis não tinham experiência com mudança organizacional no contexto do BPM, 17 não demostraram interesse em participar da pesquisa, e 14 sujeitos aceitaram participar da entrevista.

No entanto, percebeu-se que os perfis encontrados na busca foram de profissionais que estavam à frente da implementação dos processos, ou seja, analistas de processos, coordenadores, gerentes e consultores. Os usuários finais do processo não foram encontrados na rede *LinkedIn*, devido não se enquadrar nos termos de busca, pois estavam com perfis voltados a áreas de atuação diferentes de BPM. Assim, foi solicitado aos analistas entrevistados indicação de sujeitos que participaram do processo de mudança como usuários finais, surgindo a indicação de 14 sujeitos, dos quais cinco não aceitaram a solicitação no *LinkedIn*, dois não demostraram interesse em participar da pesquisa, cinco aceitaram participar da entrevista, e dois não foram contactados devido ao alcance da saturação teórica.

Além dos contatos do *LinkedIn*, outros 14 sujeitos foram indicados por conveniência, dos quais três não demostraram interesse em participar da pesquisa, oito aceitaram participar da entrevista, e três não foram contactados devido ao alcance da saturação teórica. É importante ressaltar que durante a busca por sujeitos no *LinkedIn* surgiram cinco convites no perfil da pesquisadora, dos quais um foi convidado a participar da pesquisa, aceitando prontamente, e os demais não foram contactados devido ao alcance da saturação teórica. O Quadro 7 mostra a caracterização dos sujeitos entrevistados.

Quadro 7 - Caracterização dos sujeitos entrevistados

Código	**Cidade**	**Idade**	**Sexo**	**Escolaridade**	**Setor que trabalha/trabalhava na empresa**	**Função na empresa**	**Tempo na empresa**
E01	Vinhedo, SP	48 anos	F	Pós Graduação	Diretoria de processos e qualidade	Consultora	10 meses
E02	Rio de Janeiro, RJ	40 anos	F	Superior	Escritório de processos e projetos	Coordenadora	2,5 anos
E03	Natal, RN	32 anos	M	Superior	Unidade de gestão estratégica	Analista técnico	8 anos
E04	São Paulo, SP	29 anos	F	Pós Graduação	Analista de processos	Mapear e redesenhar os processos	3,5 anos
E05	Itapena, SC	26 anos	F	Superior	Gestão e melhoria de processos	Analista de processos	4 meses
E06	Belo Horizonte, MG	31 anos	F	Pós Graduação	Excelência operacional	Consultora	4 anos
E07	Mossoró, RN	42 anos	F	Pós Graduação	Gente e gestão	Coordenadora	3 meses
E08	São Paulo, SP	36 anos	M	Superior	Tecnológico	Especialista	4,5 anos
E09	Rio de Janeiro, RJ	35 anos	M	Pós Graduação	Seguros	Especialista em Gestão de Processos	11 anos
E10	Goiânia, GO	31 anos	M	Pós Graduação	Financeiro	Consultor	40 dias

E11	Castro, PR	26 anos	M	Superior	Tecnologia da Informação	Governança de TI	6 anos
E12	Americana, SP	35 anos	F	Pós Graduação	Processos	Analista de processos	7 anos
E13	Ponta Grossa, PR	25 anos	F	Superior	Escritórios de processos	Projetos de melhorias	6 meses
E14	Rio de Janeiro, RJ	48 anos	M	Pós Graduação	Coordenação de graduação	Coordenador	2,5 anos
E15	Parnamirim, RN	46 anos	M	Pós Graduação	Contabilidade	Contador	26 anos
E16	Mossoró, RN	24 anos	F	Superior	RH	Auxiliar Administrativo	2 anos
E17	Natal, RN	48 anos	M	Pós Graduação	Contabilidade	Assistente Administrativo	6 anos
E18	Natal, RN	46 anos	M	Pós Graduação	Setor financeiro	Analista de faturamento	8 anos
E19	Mossoró, RN	28 anos	F	Pós Graduação	Divisão de projetos acadêmicos e institucionais	Diretora	2 anos
E20	Ilhéus, BA	37 anos	F	Superior	Núcleo de Suporte Integrado	Gestora	8 anos
E21	Astro, PR	30 anos	F	Pós Graduação	Cadastro de fornecedores, clientes, cooperados	Supervisora	2,9 anos
E22	Porto Alegre, RS	38 anos	F	Pós Graduação	Núcleo de gestão	Analista de processos e projetos	6 anos

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Como pode ser observado no Quadro 7, 22 sujeitos foram entrevistados, pois a saturação teórica foi atingida quando se entrevistou 13 analistas de processos e nove usuários finais, encerrando-se a coleta de novos casos, conforme explicado na seção 3.5.

3.5 COLETA DE DADOS

Como técnica de coleta de dados, utilizou-se das entrevistas semiestruturadas, em que as questões são pré-estabelecidas, no entanto, o pesquisador pode definir a sequência de formulação durante a entrevista, podendo adequar as perguntas às características do entrevistado (GIL, 2019). O interesse por este tipo de entrevista tem crescido devido à expectativa dos pesquisadores de que é mais provável que a opinião dos sujeitos entrevistados seja expressa em um cenário de entrevista aberta (FLICK, 2009).

Para a elaboração da entrevista, este estudo seguiu um roteiro adaptado do questionário de Pereira, Maximiano e Bido (2019), utilizado pelos autores para analisar as atitudes individuais durante a mudança do BPM em cada fase de sua implementação, bem como os sentimentos dos sujeitos quanto à confiança na gestão. Foram consideradas tanto as questões que os autores utilizaram, como também foram adicionadas novas perguntas para melhor

avaliar os elementos de antecedentes de resistência a mudanças, atendendo aos objetivos deste estudo. O roteiro está apresentado no Apêndice II.

Nas entrevistas semiestruturadas as perguntas foram elaboradas a fim de atingir o objetivo da pesquisa e obter pontos de vista dos entrevistados sobre determinado tema. Esperava-se que os sujeitos da pesquisa respondessem o que desejassem de forma livre e extensiva, caso contrário, se as respostas não fossem suficientes para responder o problema de pesquisa, o entrevistador indagava mais (FLICK, 2012). O Quadro 8 detalha cada entrevista.

Quadro 8 - Detalhamento das entrevistas

Papel do entrevistado no processo de mudança	Código	Data da entrevista	Tempo de duração da entrevista	Número de páginas transcritas
Implementador	E01	09/06/2021	29mim06seg	3
Implementador	E02	10/06/2021	58min24seg	5
Implementador	E03	11/06/2021	34min43seg	4
Implementador	E04	11/06/2021	35min49seg	4
Implementador	E05	12/06/2021	29min29seg	4
Implementador	E06	12/06/2021	23min13seg	3
Implementador	E07	12/06/2021	38min32seg	5
Implementador	E08	14/06/2021	32min13seg	3
Implementador	E09	15/06/2021	25min54seg	3
Implementador	E10	16/06/2021	18min48seg	3
Implementador	E11	16/06/2021	26min01seg	3
Implementador	E12	17/06/2021	29min37seg	3
Usuário Final	E13	18/06/2021	32min50seg	4
Usuário Final	E14	17/06/2021	1h06min28seg	8
Usuário Final	E15	17/06/2021	39min16seg	6
Usuário Final	E16	18/06/2021	31min40seg	3
Usuário Final	E17	19/06/2021	48min26seg	5
Usuário Final	E18	21/06/2021	26min34seg	4
Usuário Final	E19	21/06/2021	35min14seg	5
Usuário Final	E20	21/06/2021	58min41seg	5
Usuário Final	E21	22/06/2021	31min24seg	4
Usuário Final	E22	23/06/2021	21min49seg	3

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foi utilizado o critério de saturação teórica para determinar a quantidade de entrevistas, em que se interrompe a coleta de novos casos quando as informações sobre uma categoria ou grupo de casos tenha sido atingida, ou seja, quando não surgir mais nada novo. Assim, quando as respostas começam a se repetir, interrompe-se a coleta adicional de entrevistas (FLICK, 2012). Nesse estudo a saturação teórica foi atingida quando se entrevistou 13 analistas de processos e nove usuários finais, encerrando-se a coleta de novos casos com os principais agentes envolvidos no BPM.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, procedimento utilizado para analisar texto de qualquer origem, desde informações coletadas na mídia até dados de entrevistas. A análise de conteúdo tem por objetivo classificar os argumentos distribuindo-os dentre as categorias pré-definidas com base na revisão da literatura sobre o escopo da pesquisa ou construídas ao longo da análise, a partir das informações coletadas (FLICK, 2012).

De acordo com Vergara (2015) categorizar dados significa separar os elementos para, posteriormente, agrupá-los. As categorias podem ser: (i) exaustivas, quando possibilitam a inserção de tudo o que foi coletado; (ii) mutuamente exclusivas, isto é, os dados poderão ser inseridos em uma única categoria; (iii) objetivas, ou seja, inevitavelmente definidas com a finalidade de se afastar de incertezas na distribuição dos elementos; (iv) pertinentes, quando são elaboradas para se adequar ao objetivo da pesquisa. Nesse estudo, aplicou-se a última categoria para agrupamento dos dados, a partir de inferências do texto, do roteiro de entrevista e da percepção da pesquisadora em relação aos relatos dos entrevistados.

Bardin (2011) classifica a análise de conteúdo em três diferentes fases cronológicas: a primeira fase é a pré-análise, em que é feita a organização sistematizada das ideias iniciais, com auxílio de um computador ou feita manualmente, objetivando a seleção dos documentos a serem analisados, a elaboração das hipóteses e objetivos e a construção de indicadores para fundamentar os resultados. De forma específica, em primeiro lugar foram feitas as transcrições das entrevistas. Para isso, foram utilizadas algumas normas e representações no texto: pausas na fala do entrevistado são representadas por reticências (...); ênfase em palavra ou frase está em negrito; por fim, foram utilizadas as { } para notas de campo.

Após as transcrições e ainda na fase de pré-análise, foi realizada a leitura e aprofundamento da teoria sobre antecedentes de resistência à mudança, com aprofundamento das questões afetivas, questões comportamentais, questões cognitivas e confiança na gestão, bem como sua correlação com o objetivo da presente pesquisa.

A segunda fase consiste na exploração do material, compreendendo essencialmente a codificação, decomposição ou enumeração dos dados (BARDIN, 2011). Logo, as transcrições foram codificadas por conceitos, a fim de formular categorias e subcategorias de análises, em que os códigos foram elaborados com base na revisão da literatura, de tópicos do roteiro da entrevista e de percepções da pesquisadora sobre o ocorrido (GIBBS, 2009). Ou seja, a análise iniciou com ideias pré-estabelecidas sobre o que se podia esperar dos resultados, no entanto, não se prendeu ao que já foi construído, pois novas categorias surgiram com base nas

entrevistas. Por fim, a terceira fase consiste no tratamento e interpretação dos resultados obtidos, que podem ser comparados com estudos já existentes e confrontados com as hipótese e objetivos elaborados na fase anterior (BARDIN, 2011).

Gibbs (2009) menciona que a análise qualitativa está relacionada a um processo de transformação, onde a primeira fase consiste na coleta de dados, os quais são processados posteriormente através de procedimentos analíticos, até que se transformem em uma análise criteriosa que possa ser compreendida de forma clara e confiável. O autor ainda ressalta que a seleção e busca dos dados chega a ser desafiador e requer uma boa organização, por isso, muitos pesquisadores utilizam softwares de análise de dados qualitativos (SADQ) para auxiliar nos processos "burocráticos".

Torna-se evidente que a realização de uma análise qualitativa mediante uma grande quantidade de códigos requer uma complexa e cuidadosa gestão das informações. Para tanto, foi utilizado o software *NVivo* para a análise dos dados coletados, com uso de nuvens de palavras, mapas do projeto e relatórios da quantidade de referências e arquivos para cada dimensão e suas categorias.

De acordo com Gibbs (2009), a utilização de SADQ proporciona ao pesquisador uma forma estruturada de administrar aspectos da análise qualitativa, mudando não somente como os dados qualitativos são coletados, como também possibilitando novas formas de analisá-los. Contudo, vale ressaltar que o uso de SADQ pode tornar a análise qualitativa mais fácil, precisa, confiável e transparente, mas a interpretação dos dados é de inteira responsabilidade do pesquisador.

3.7 DIRETRIZES ÉTICAS

O estudo foi realizado sob consentimento informado, ou seja, envolveu apenas sujeitos que tinham sido informadas de estarem sendo estudadas e que aceitaram participar voluntariamente, com entrega do Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento (TCLE) – Apêndice III – informando aos entrevistados que se tratava de uma pesquisa de cunho acadêmico, na qual a confidencialidade seria mantida. Dados pessoais, como nome dos sujeitos, foram mudados para que inferências às pessoas se tornem impossíveis. Para isso, foram adotados códigos (E1, E2, E3... E22) para cada um dos entrevistados, preservando a identidade dos mesmos (FLICK, 2012; GIL, 2019).

O responsável pela obtenção do TCLE foi a própria pesquisadora, de forma digital (*Google Forms*), já que os sujeitos foram abordados pelo *LinkedIn*, localizados em diversas

regiões do Brasil. O participante teve autonomia para escolher data e horário da entrevista, de acordo com sua disponibilidade. A pesquisadora se comprometeu por guardar os dados em segurança (até cinco anos) na forma digital, salvos em conta do *Dropbox* e *Drive* do *Google*.

Ressalta-se que não houve necessidade de autorização da empresa, através de carta de anuência, por exemplo, para que os sujeitos participassem da pesquisa, uma vez que os entrevistados poderiam relatar experiências vivenciadas no passado, em locais onde já não trabalham mais, o que inviabilizaria o pedido de autorização de uma carta de anuência ao antigo chefe imediato. Além disso, esta pesquisa não teve como foco coletar informações do processo de mudança da empresa, apenas estudar o comportamento dos indivíduos em relação à mudança. Informações como nome da empresa, ramo de atuação e endereço não foram coletadas.

Por se tratar de um estudo que envolve seres humanos, a proposta de pesquisa foi aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP/CONEP) (CAAE: 47210721.4.0000.5294). Os comitês de ética avaliam se a pesquisa irá oferecer novos *insights* a serem adicionados ao conhecimento já existe sobre o assunto (FLICK, 2012) e acompanham os aspectos éticos nas pesquisas que envolvem seres humanos, com o objetivo de minimizar riscos aos sujeitos participantes. Além disso, as obrigações éticas dos pesquisadores também se referem à forma como a pesquisa será conduzida e a apresentação dos seus resultados, isto é, uma pesquisa conduzida com falhas metodológicas não pode ser considerada ética (GIL, 2019).

Como benefícios, o entrevistado pode refletir sobre uma situação recorrente em muitas organizações, sentir-se importante e valorizado por ter sido selecionado para participar de uma pesquisa de caráter científico, contribuindo para a geração de conhecimento e para a ciência. Ainda pode fazer uma reflexão sobre seus pensamentos, sentimentos, ações e relacionamento com a gestão durante o processo, destacando pontos positivos e onde poderia ter melhorado, tomando como ensinamento para o futuro.

Já como riscos, o entrevistado pode sentir medo de comprometer o emprego (se ainda for colaborador da empresa na qual passou pelo processo de mudança) ao expor sentimentos, pensamentos e ações em relação ao processo de mudança organizacional no contexto do BPM, bem como relembrar fatos desagradáveis que abalam seu psicológico e o risco de constrangimento caso não soubesse responder alguma pergunta. Nesses casos, o entrevistado teve a liberdade de escolha em não responder, caso não soubesse a resposta ou não quisesse informar, sem que isso trouxesse nenhum prejuízo ou penalidade.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esse capítulo está subdividido em duas seções: Seção 4.1 – Apresenta uma análise preliminar dos resultados da pesquisa; Seção 4.2 – São expostos os resultados da codificação, de forma que tal seção é subdividida em outras quatro subseções (4.2.1 – Questões afetivas; 4.2.2 – Questões comportamentais; 4.2.3 – Questões cognitivas; 4.2.4 – Confiança na gestão).

4.1 ANÁLISE PRELIMINAR

A análise de conteúdo foi realizada com base em categorias pré-estabelecidas: questões afetivas, questões comportamentais, questões cognitivas e confiança na gestão, as quais foram subdivididas em códigos de acordo com a revisão da literatura, do roteiro da entrevista e de percepções da pesquisadora sobre os relatos dos entrevistados. A Tabela 1 apresenta o detalhamento da codificação dos dados, com a quantidade de códigos gerados em cada categoria, o número de entrevistados que citaram o código e o número de referências (separados por tipo de participante) e as novas categorias que surgiram com as entrevistas.

Tabela 1 - Detalhamento da codificação dos dados

		Número de participantes			***Número de referências***		
	Questões afetivas	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Chateação*	5	5	**10**	5	6	**11**
2	*Confusão/Desordem*	2	0	**2**	2	0	**2**
3	*Desconforto/Preocupação*	0	4	**4**	0	4	**4**
4	*Estresse/Ansiedade*	11	8	**19**	17	11	**28**
5	*Frustração/Tristeza/Desânimo*	5	2	**7**	8	2	**10**
6	*Insegurança*	1	3	**4**	1	5	**6**
7	*Mau pressentimento*	2	4	**6**	2	4	**6**
8	*Medo*	9	5	**14**	10	8	**18**
9	*Questionamentos*	1	4	**5**	2	5	**7**
10	*Relação com os colegas de trabalho*	6	5	**11**	10	9	**19**
11	*Resistência ao novo*	0	2	**2**	0	2	**2**
12	*Satisfação*	9	13	**22**	30	20	**50**
13	*Segurança*	6	5	**11**	10	5	**15**
	Questões comportamentais	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Aceitação*	10	8	**18**	19	14	**33**
2	*Dúvidas e Questionamentos*	6	1	**7**	7	1	**8**

3	*Falar bem da mudança*	13	9	**22**	15	9	**24**
4	*Objeções*	6	6	**12**	9	10	**19**
5	*Protestar contra a mudança*	1	4	**5**	1	4	**5**
6	*Reclamações*	3	5	**8**	3	5	**8**
	Questões cognitivas	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Algo negativo*	4	5	**9**	5	4	**9**
2	*Benefícios organizacionais*	13	9	**22**	23	18	**41**
3	*Benefícios pessoais*	11	6	**17**	16	7	**23**
4	*Confronto de ideias*	1	0	**1**	1	0	**1**
5	*Dificuldades no Trabalho*	5	5	**10**	5	6	**11**
6	*Improvisações*	3	2	**5**	4	3	**7**
7	*Orgulho*	1	0	**1**	1	0	**1**
8	*Facilidade e Prazer no trabaho*	13	9	**22**	18	13	**31**
9	*Prejuízos organizacionais*	3	3	**6**	3	3	**6**
	Confiança na gestão	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Agressividade*	0	1	**1**	0	1	**1**
2	*Compreensão das fases do processo*	3	1	**4**	3	1	**4**
3	*Desconfiança na gestão*	0	1	**1**	0	1	**1**
4	*Falta de comunicação*	9	6	**15**	13	11	**24**
5	*Falta de preparação da gestão da organização*	6	4	**10**	8	6	**14**
6	*Formação de equipes*	3	1	**4**	3	3	**6**
7	*Habilidades com comunicação*	9	4	**13**	12	6	**17**
8	*Habilidades e competências de liderança nos detentores de poder*	10	7	**17**	14	14	**28**
9	*Incerteza*	4	4	**8**	5	4	**9**
10	*Indisposição para trabalhar em busca de melhorias*	1	2	**3**	1	3	**4**
11	*Insegurança/ Perda de confiança nos líderes*	7	4	**11**	12	6	**18**
12	*Motivos implícitos ou divergentes do que foi anunciado*	4	2	**6**	4	3	**7**
13	*Participação da alta administração*	7	5	**12**	14	10	**24**
14	*Segurança no líder*	8	8	**16**	14	9	**23**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Percebe-se que a categoria com mais códigos gerados é a confiança na gestão, seguida da categoria questões afetivas, questões cognitivas e questões comportamentais, respectivamente. Logo, o número de referências também foi maior na categoria confiança na gestão, seguindo a mesma ordem anterior. A Figura 7 ilustra as palavras que mais surgiram dentro das categorias. Ressalta-se que foram aplicadas regras para a elaboração da nuvem de

palavras, como exclusão das palavras com menos de quatro letras, verbos e expressões que remetem a linguagem dos entrevistados, tais como “gente” oriunda da expressão “a gente”.

Figura 7 - Nuvem de palavras das categorias analisadas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Não foram percebidas diferenças entre a nuvem de palavras dos arquivos dos implementadores e a dos usuários finais, visto que ambas trouxeram palavras que expressam a temática do estudo. A palavra “mudança” e “processo” surgiram com destaque devido o estudo ter como foco a mudança organizacional no contexto do BPM e seus antecedentes de resistência; a palavra “pessoas” surgiu devido a pesquisa investigar as atitudes dos indivíduos frente à essa mudança, além disso, as experiências dos entrevistados estavam envoltas a diferentes pessoas; já o destaque da palavra “trabalho” pode ser justificado devido ao ambiente em que ocorreram as mudanças. A próxima seção traz a análise detalhada das categorias e seus códigos, com apresentação dos relatos dos entrevistados e com a discussão teórica pertinente.

4.2 ANÁLISE DOS ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

4.2.1 Questões afetivas

As questões afetivas levam em consideração as emoções e sentimentos dos sujeitos frente ao fenômeno estudado, nesse caso, atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando a implementação do BPM e alguns antecedentes de resistência à

mudança. A Tabela 2 traz a quantidade de códigos gerados nessa categoria, assim como o número de entrevistados que citaram o código e o número de referências, separados por tipo de participante: implementadores e usuários finais.

Tabela 2 - Codificação das questões afetivas

		Número de participantes			***Número de referências***		
	Questões afetivas	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Chateação*	5	5	**10**	5	6	**11**
2	*Confusão/Desordem*	2	0	**2**	2	0	**2**
3	*Desconforto/Preocupação*	0	4	**4**	0	4	**4**
4	*Estresse/Ansiedade*	11	8	**19**	17	11	**28**
5	*Frustração/Tristeza/Desânimo*	5	2	**7**	8	2	**10**
6	*Insegurança*	1	3	**4**	1	5	**6**
7	*Mau pressentimento*	2	4	**6**	2	4	**6**
8	*Medo*	9	5	**14**	10	8	**18**
9	*Questionamentos*	1	4	**5**	2	5	**7**
10	*Relação com os colegas de trabalho*	6	5	**11**	10	9	**19**
11	*Resistência ao novo*	0	2	**2**	0	2	**2**
12	*Satisfação*	9	13	**22**	30	20	**50**
13	*Segurança*	6	5	**11**	10	5	**15**
	Total	57	60	**117**	97	81	**178**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O código **satisfação** foi o mais citado dentro da dimensão questões afetivas, e representa a alegria, empolgação e felicidade sentida pelos sujeitos com relação à mudança ocorrida ou os resultados provenientes dela. Esse resultado vai ao encontro ao que Piderit (2000) aponta, visto que a reação dos indivíduos em relação à mudança pode atingir emoções positivamente intensas como alegria e felicidade.

No entanto, é preciso destacar que o **medo** também foi um sentimento recorrente entre os entrevistados, apesar dos resultados da mudança serem satisfatórios no geral, isso não exclui o fato dos sujeitos sentirem medo inicial da mudança, corroborando com Oreg (2006) que aponta que em cenário de mudança, as chances de surgir atitudes emocionais negativas como ansiedade, raiva e medo, são maiores comparadas as reações positivas.

Com base nisso, não foram encontradas reações de raiva entre os sujeitos, mas o código **estresse e ansiedade** foi outro fator recorrente dentro da análise, indo ao encontro do que Horvat e Perkov (2013) falam que os participantes da mudança tendem a ficar estressados diante de situações em que precisam responder a altas expectativas, quando estão sendo monitorados,

ou quando sofrem mudanças em suas atividades. O Quadro 9 apresenta os principais relatos desses códigos.

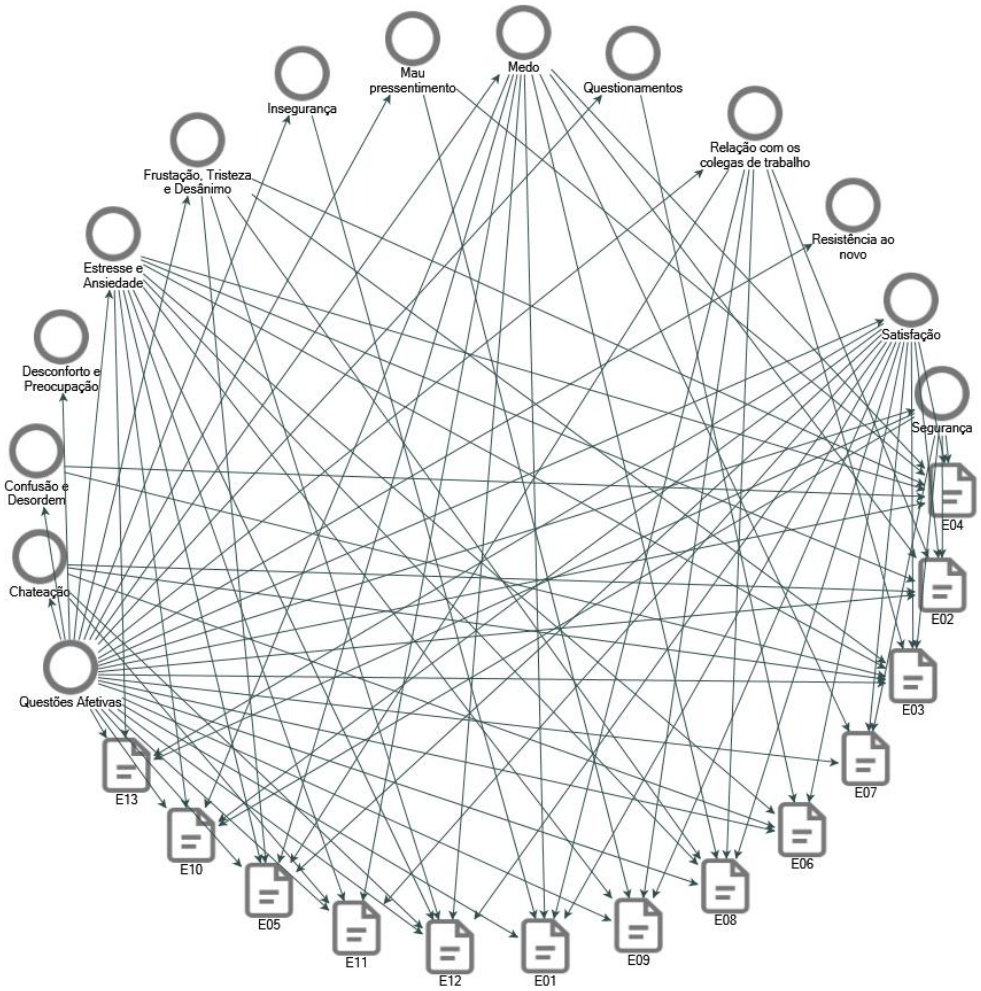
Quadro 9 - Principais relatos dos códigos satisfação, medo e estresse e ansiedade

Códigos	Principais relatos
Satisfação	*"Sim, é pro profissional que tá implementando com certeza é uma **satisfação** enorme ver a implementação, uma mudança de processo né, quando a gente ver a otimização, aumento da produtividade, todos os ganhos, resultados, indicadores é foram muito **positivos**, né?"* (E12). *"(...) incialmente não, mas agora digamos que sim eu estou **empolgado** porque era uma mudança que mais cedo ou mais tarde deveríamos ter (...) então eu tô muito **empolgado**, que ele permaneça do jeito que está e que possamos colher mais frutos"* (E15). *"(...) eu fiquei **feliz** assim em ver que tava rodando mais rápido um processo que era um gargalo no setor"* (E16).
Medo	*"(...) você fica com **medo** que aquilo não seja executado corretamente como deve ser, que se não for, aí a gente vai ter um problema, vai ter todo um retrabalho né, vai tá envolvido ali porque não tava alinhada as expectativas como deveria ser"* (E04). *"Bastante {risos} eu acho que nos últimos dias, nas últimas semanas, quando foi chegando próximo da entrega do projeto (...) então ali começou a dar um **medo** por ser o primeiro projeto desse gênero e por não ter tanto conhecimento, olhando pra esse tipo de projeto, então ele deu um pouquinho de **medo**, um gelinho na barriga"* (E11). *"A gente sempre tem né, 'Caramba! Será como é que vai ser? Vai reduzir meu trabalho? Se reduzir meu trabalho vai acontecer o quê? Será que eu vou ser necessário ainda, né? E se eu não for ser necessário, vão fazer o quê comigo?', entendeu? 'Onde eu vou ser reaproveitado ou não' né?* (E17).
Estresse e Ansiedade	*"Muitas vezes, muitas vezes, na verdade eu comecei a gerar até uma crise de **ansiedade** por causa desse processo específico, de tão **estressante** que foi, de tão trabalhoso que foi"* (E03). *"(...) dizer que sempre foi maravilhoso eu não posso né, então sim a gente teve alguns dias ali de **estresse** ou até por parte da equipe de processos mesmo, sabe, que eles ficam ali cobrando"* (E21). *"Sim, sim. Quando a gente tentava mostrar o trabalho, dizer o que era, como fazia, qual a importância e o impacto na sociedade e isso não era relevante naqueles fóruns, então isso deixava **estressado** porque realmente a ideia inicial que a gente entendeu é que tava tudo indo por água abaixo, porque toda a nossa história né, todo o nosso legado tava sendo apagado"* (E22).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Também é preciso destacar que os sentimentos e emoções dos implementadores da mudança por vezes se distinguem das reações dos usuários finais, devido as diferentes posições que cada um ocupada no processo de mudança. Sabendo disso, as Figuras 8 e 9 apresentam a relação entre os implementadores da mudança e os usuários finais, respectivamente, com os códigos gerados na categoria questões afetivas.

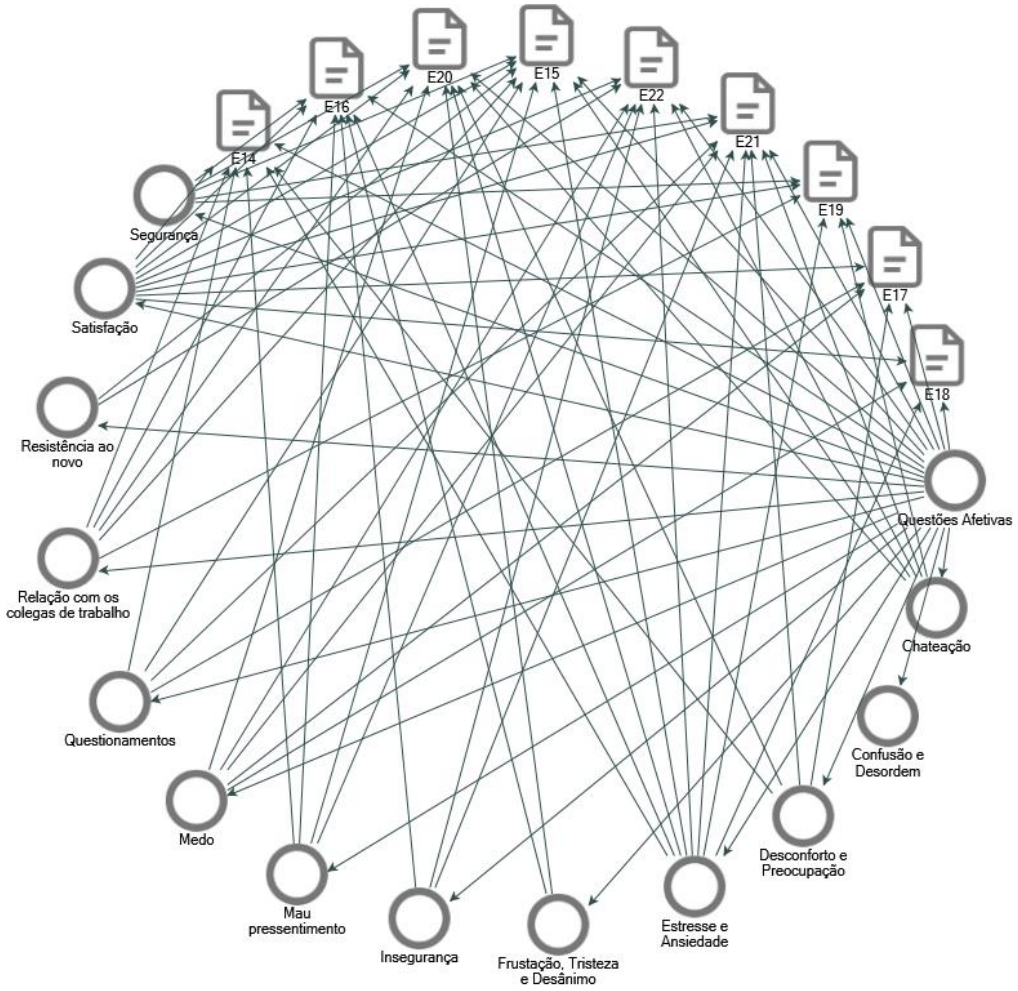
Figura 8 - Relação entre os implementadores da mudança e os códigos da categoria questões afetivas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Os códigos mais citados pelos implementadores foram **estresse e ansiedade**, **medo** e **satisfação**. É possível notar que apenas os códigos **resistência ao novo** e **desconforto e preocupação** não possuem ligação com os implementadores da mudança, o que pode ser justificado devido esses sujeitos estarem à frente do processo de mudança, possuindo características de líderes do processo. Este fator coloca os implementadores no papel de defender e influenciar os outros a aceitarem a mudança, apesar do sentimento de medo, estresse e ansiedade causado antes ou durante o processo. Esse resultado confirma a teoria de Horvat e Perkov (2013) visto que é papel dos líderes ou implementadores de mudança desenvolver na equipe a vontade de aceitar e contribuir para a realização dos processos. Por sua vez, a Figura 9 apresenta a relação entre os usuários finais com os códigos gerados nessa categoria.

Figura 9 - Relação entre os usuários finais da mudança e os códigos da categoria questões afetivas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Satisfação e **estresse e ansiedade** também surgiram como destaque entre os códigos mais citados pelos usuários finais, contudo, o que diferencia as reações desses participantes dos sentimentos dos implementadores da mudança é o surgimento dos códigos **desconforto e preocupação** e **resistência ao novo**. Tais sentimentos podem estar relacionados à falta de informação, nesses casos, torna-se necessário explicar aos funcionários como a mudança ocorrerá e os resultados pretendidos com ela, para que as chances de resistência à mudança diminuam, como fundamentado por Grama e Todericiu (2016).

O código desconforto e preocupação não estava previsto na literatura ou no roteiro de entrevista, assim como **relação com os colegas de trabalho** e **segurança**, esses últimos citados tanto pelos implementadores como pelos usuários finais, configurando em códigos gerados através dos relatos dos entrevistados. Esse fato é uma importante contribuição do estudo, por encontrar e explorar novos códigos, ou seja, diferentes sentimentos e emoções dos sujeitos que não haviam sido previstos.

As emoções e sentimentos dos indivíduos podem levá-los a comportamentos diversos, de forma pensada ou não, podendo ainda influenciar outras pessoas a agirem de forma semelhante. Assim, a subseção 4.2.2 faz uma análise das questões comportamentais dos sujeitos entrevistados, como eles agiram frente à mudança organizacional.

4.2.2 Questões comportamentais

As questões comportamentais dizem respeito às ações dos indivíduos frente à mudança, quais foram suas atitudes mediante as transformações que ocorriam na organização por meio do BPM. A Tabela 3 contém o detalhamento dessa categoria, com a quantidade de códigos gerados e o número de citações e referências por tipo de participante.

Tabela 3 - Questões comportamentais

		Número de participantes			***Número de referências***		
	Questões comportamentais	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Aceitação*	10	8	**18**	19	14	**33**
2	*Dúvidas e Questionamentos*	6	1	**7**	7	1	**8**
3	*Falar bem da mudança*	13	9	**22**	15	9	**24**
4	*Objeções*	6	6	**12**	9	10	**19**
5	*Protestar contra a mudança*	1	4	**5**	1	4	**5**
6	*Reclamações*	3	5	**8**	3	5	**8**
	Total	39	33	**72**	54	43	**97**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

O código mais citado nessa categoria foi **falar bem da mudança**, seguido do código **aceitação**, caracterizando reações positivas dos indivíduos. No entanto, de acordo com Piderit (2000) os participantes do processo podem ter a intenção de não apoiar a mudança, mas expressam uma atitude positiva diante de outras pessoas por não ter a certeza de como estas reagiriam frente a seu comportamento adverso, o que o autor denomina de comportamento ambivalente.

Levando isso em conta, apesar das reações positivas, outro fator destacado na análise foi as **objeções** feitas pelos participantes, ou seja, apesar de manifestar comentários e atitudes positivas frente a mudança, os entrevistados relataram que fizeram objeções quando necessário. O Quadro 10 traz os principais relatos desses códigos.

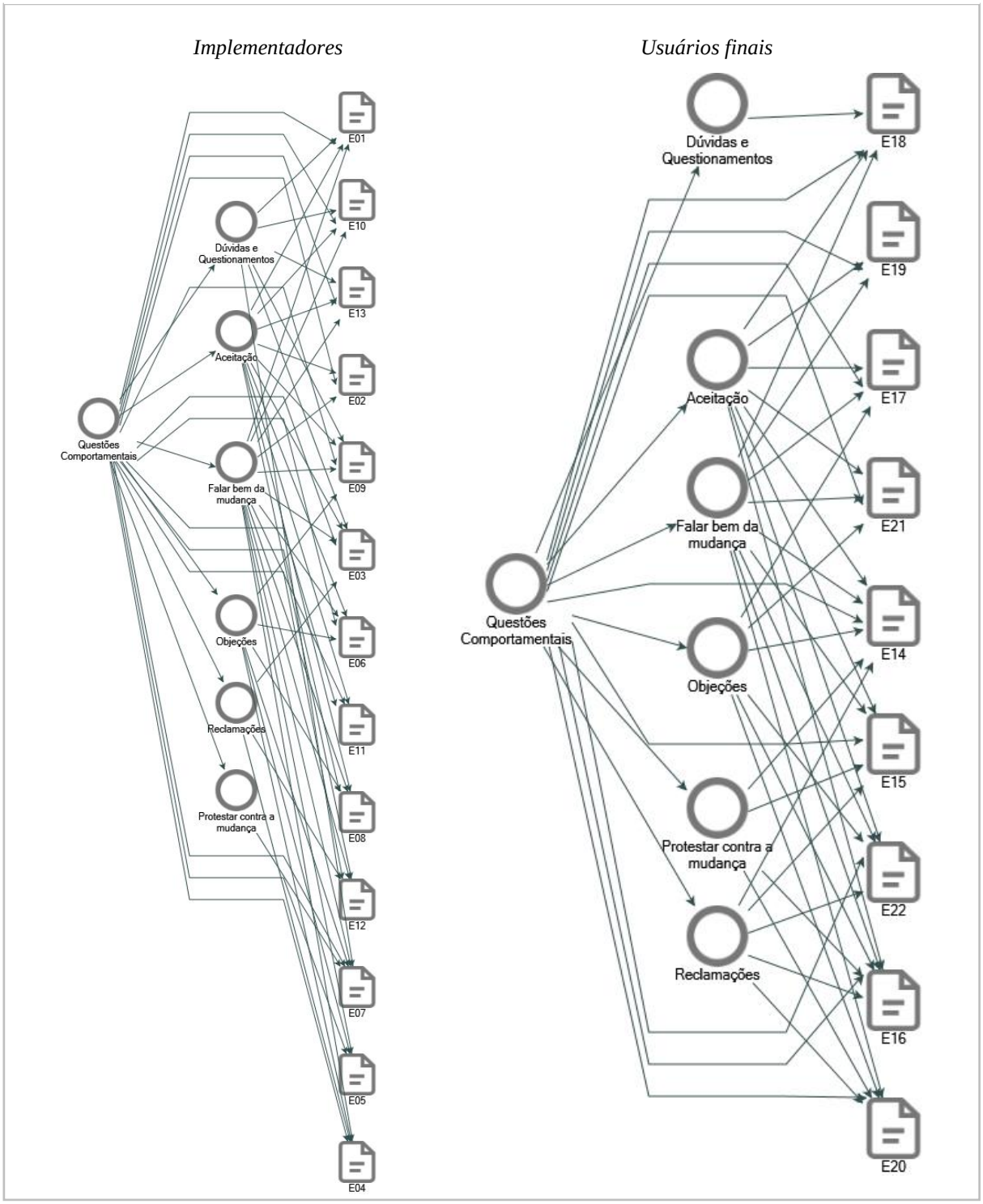
Quadro 10 - Principais relatos dos códigos falar bem da mudança, aceitação e objeções

Códigos	Principais relatos
Falar bem da mudança	*"Sim, procurava **falar principalmente dos benefícios**, que eu não via pontos negativos né {risos} (...) **eu falava sim dos pontos positivos**, que facilitaria"* (E03). *"Sim, **falei bem da mudança** pra buscar incentivar a equipe a comprar essa causa também (...) eu disse "olha pessoal, essa mudança ela só vem melhorar"* (E07). *"Sim, com certeza é não só da cadeia, mas é na instituição, **mostrei o valor que aquilo nos trouxe e o quanto é importante o processo**, a gestão de processo dentro da empresa, sim"* (E18).
Aceitação	*"sim, **eu aceitei**, uma vez que a minha função é exatamente realizar a mudança então pensar na melhor maneira e executar efetivamente"* (E06). *"(...) a mudança em si como eu disse né, **ela foi muito bem vinda** e muito bem vista por todos"* (E10). *"(...) eu acho que a gente **apoiou a ideia** desde o princípio todo o setor a gente sabia que seria uma melhoria pro setor, pra empresa, pra empresa e pro setor, seria muito melhor"* (E17).
Objeções	*"(...) **eu sempre fiz objeções**, quando eu não concordava ou quando eu não acreditava que ia ser realmente efetiva aquela mudança, ou não da forma que queriam implementar ela, eu sempre fui muito clara, sempre coloquei os meus pontos de vista e sempre tive muita abertura pra isso"* (E4). *"é claro que **eu fiz as minhas objeções**, mas como proposições (...) porque eu entendo que me cabe na minha função de 'especialista' [aspas sinalizadas pelo entrevistado] propor ao implantador uma visão, um alerta"* (E14). *"(...) **eu fiz objeções**, questionamentos para os superiores, não na equipe né, mas para os superiores pra entender melhor o que tava acontecendo né, pra tentar traçar ali um mapa do que estava acontecendo, o que aconteceria dali pra frente até pra conseguir tranquilizar internamento né, me tranquilizar"* (E22).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Para analisar separadamente o comportamento dos participantes do processo, a Figura 10 expõe a relação dos códigos gerados nessa categoria com os implementadores do processo e usuários finais, ou seja, quais códigos possuem relação com cada um dos participantes da mudança.

Figura 10 - Relação entre os implementadores da mudança e os usuários finais com os códigos da categoria questões comportamentais



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Não houve diferença entre os códigos mais citados pelos implementadores da mudança e usuários finais, visto que **falar bem da mudança** e **aceitação** surgiram em destaque para os dois participantes. O mesmo também acontece na categoria questões cognitivas, como explanado na subseção 4.2.3.

4.2.3 Questões cognitivas

Essa categoria aborda os pensamentos dos indivíduos sobre a mudança organizacional, numa perspectiva anterior ao processo de implementação do BPM. Portanto, percebe-se que os sujeitos tinham uma visão pré-estabelecida sobre a mudança, passando a mudar seus pensamentos no decorrer da implementação do processo. A Tabela 4 traz o detalhamento dessa categoria.

Tabela 4 - Questões cognitivas

		Número de participantes			***Número de referências***		
	Questões cognitivas	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Algo negativo*	4	5	**9**	5	4	**9**
2	*Benefícios organizacionais*	13	9	**22**	23	18	**41**
3	*Benefícios pessoais*	11	6	**17**	16	7	**23**
4	*Confronto de ideias*	1	0	**1**	1	0	**1**
5	*Dificuldades no Trabalho*	5	5	**10**	5	6	**11**
6	*Improvisações*	3	2	**5**	4	3	**7**
7	*Orgulho*	1	0	**1**	1	0	**1**
8	*Facilidade e Prazer no trabalho*	13	9	**22**	18	13	**31**
9	*Prejuízos organizacionais*	3	3	**6**	3	3	**6**
	Total	54	39	**93**	76	54	**130**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Dentro das questões cognitivas os pensamentos positivos prevalecem entre os sujeitos. **Benefícios organizacionais**, **facilidade e prazer no trabalho** e **benefícios pessoais** foram os mais citados, apesar de que também foi alto o número de entrevistados que relatam o pensamento de **dificuldades no trabalho.** A resultância dessa análise comprova a literatura de Parikh e Joshi (2005) em virtude de que as pessoas avaliam a mudança para considerar os benefícios pessoais e da equipe, uma vez consideradas favoráveis são rapidamente aceitas, do contrário, tendem a sofrer resistência.

Da mesma forma, a fundamentação de Armenakis et al. (2007) é confirmada uma vez que a sensação de perda de conforto pode desencadear a resistência à mudança por parte dos indivíduos, por saberem que suas habilidades já são suficientes para realizar suas atribuições, tornando a mudança desnecessária na organização, justificando assim o surgimento do código dificuldades no trabalho dentre os mais citados. O Quadro 11 descreve os principais relatos desses códigos.

Quadro 11 - Principais relatos dos códigos benefícios organizacionais, facilidade e prazer no trabalho e benefícios pessoais

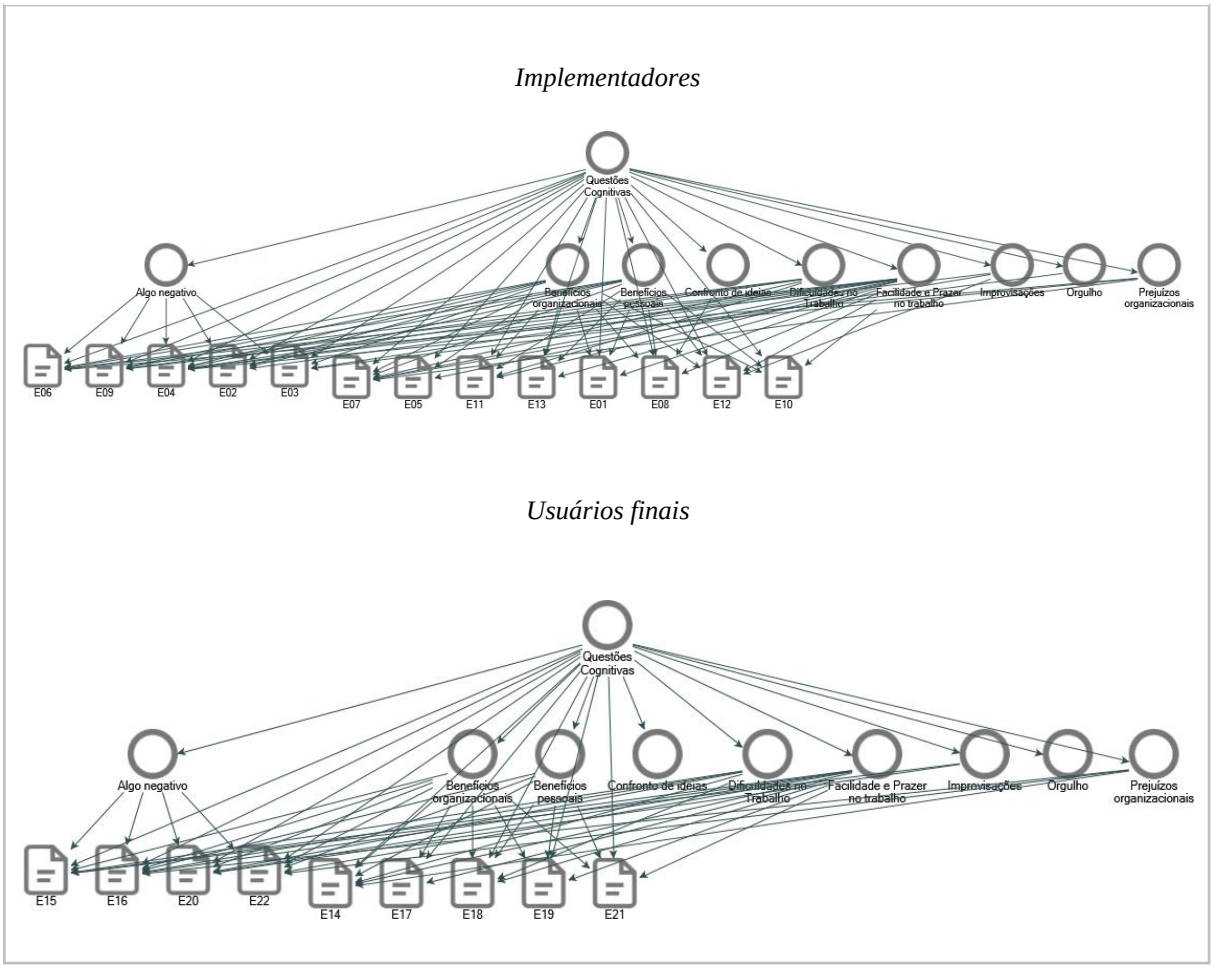
Códigos	Principais relatos
Benefícios organizacionais	*"Com certeza, é todas as oportunidades de melhoria que a gente levantou né, que vão gerar mudanças no processo, elas são essenciais pra gente proporcionar uma* ***melhor experiencia pro cliente****, são essenciais pra* ***gente reduzir o retrabalho*** *ali das analistas da área, elas têm muito trabalho, é muita tarefa que é feita repetidas vezes, sabe, então isso tudo é pra* ***melhorar a rotina da área*** *e a experiencia do cliente* (E13). *"Acredito sim, que traria benefícios como trouxe benefício, é principalmente quanto ao* ***tempo*** *que era gasto nessa atividade e assim, como a gente estabelecia os requisitos eram* ***decisões mais assertivas****"* (E16). *"Sim, com certeza (...) questões de* ***eficiência****, de* ***normatização****, é de* ***diminuir realmente erros*** *(...) então viria a* ***padronização*** *que eu acho muito importante, de forma que iria melhorando né, continuamente a qualidade dos serviços"* (E19).
Facilidade e prazer no trabalho	*"Com certeza, movido com essa* ***gestão da rotina****, uma* ***rotina esclarecida****, uma* ***meta esclarecida*** *que hoje não temos metas, indicadores. Então quando você tem uma* ***visão de futuro****, um porquê você tá fazendo tudo aquilo, você consegue* ***organizar e gerir sua rotina melhor****. Então estabelecendo isso com certeza ia ficar* ***mais prazeroso****"* (E05). *"eu vou dizer que ele se tornou* ***mais célere****, ele se tornou* ***mais ágil*** *em relação ao envio das notas né, a conferência das notas, então se isso me deixa mais prazeroso no sentido de deu certo, é bom, tá funcionando, entendeu, aí sim isso se torna* ***prazeroso"*** (E15). *(...) meu sentimento era de que seria* ***mais fácil****, até porque muitas coisas antes de serem é lançadas no software né, no BPMS, a gente fazia muito em planilhas, isso falhava muito (...) Então eu sempre tive um olhar que seria algo que contribuiria né, pra instituição e pra meu trabalho também* (E20).
Benefícios pessoais	*"Sim, sim, como me beneficiei. No sentido de* ***experiência e crescimento"*** (E01). *"Sim, é inclusive todos da organização podem se beneficiar porque, é existe um plano de* ***remuneração e benefício****, um estudo de* ***desenvolvimento profissional****, a gente só vai ter, só pode ter isso se esse processo ele for implantado, porque a gente vai tá trabalhando o manual de cargos e salários né, é* ***planos de bonificação"*** (E07). *"(...) Em relação a mim, na minha vida pessoal, talvez me beneficie em relação a ter* ***menos estresse*** *né (...) por ter* ***mais paz*** *fazendo meu trabalho, então eu saio de lá* ***mais tranquila*** *e vou viver minha vida tranquila né {risos}"* (E19).
Dificuldades no trabalho	*"Sim, por ser um projeto mais complexo, então como executora do projeto, seria* ***mais difícil"*** (E06). *"Difícil não, ficaria um pouco* ***mais complexo****, mas é o que a gente quer como profissional né {risos} não dá pra ser fácil, tem que ser desafiador"* (E09). *"No primeiro momento sim porque tem uma mudança de habito (...) Então dá um* ***trabalho****, tem um* ***desgaste inicial****, muda o como eu faço, mas é uma questão de fluxo"* (E14).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Semelhante a esse resultado, também se apresentam os códigos mais citados entre os implementadores da mudança e os usuários finais, sem diferença entre os sujeitos. Percebe-se

também a chegada de novos códigos, advindos da percepção da pesquisadora sobre os relatos dos entrevistados, quais sejam: **improvisações**, referente ao planejamento antecipado da mudança, estruturar corretamente como ela ocorrerá e manter as partes envolvidas bem informadas; e **orgulho,** uma sensação de atingir o que havia previsto, gerar uma mudança positiva na organização, superar suas capacidades, conforme apresentado na Figura 11. Esses achados tornam evidente a contribuição do estudo para a literatura, tendo em vista que surgiram através da análise dos resultados e podem ser aprofundados em futuras pesquisas.

Figura 11 - Relação entre os implementadores da mudança e usuários finais com os códigos da categoria questões cognitivas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Paralelo a esses resultados, Parikh e Joshi (2005) presumem que os indivíduos adotam comportamentos racionais quando percebem que seus interesses pessoais entram em jogo, como aumentos salariais ou promoções. Dessa forma, para gerar percepções positivas, as organizações precisam estabelecer uma situação ganha-ganha e uma boa relação com os

participantes do processo, para que eles sintam segurança e confiança na gestão, conforme explanado a seguir.

4.2.4 Confiança na gestão

A categoria confiança na gestão também inclui o relacionamento dos participantes com os líderes do processo, a opinião dos indivíduos sobre a preparação dos gestores para receber a mudança, a comunicação entre os membros do processo dentre outros pontos, conforme pode ser visto na Tabela 5 os diversos códigos gerados nessa categoria.

Tabela 5 - Confiança na gestão

		Número de participantes			***Número de referências***		
	Confiança na gestão	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*	*Implement.*	*Usuários Finais*	*Total*
1	*Agressividade*	0	1	**1**	0	1	**1**
2	*Compreensão das fases do processo*	3	1	**4**	3	1	**4**
3	*Desconfiança na gestão*	0	1	**1**	0	1	**1**
4	*Falta de comunicação*	9	6	**15**	13	11	**24**
5	*Falta de preparação da gestão da organização*	6	4	**10**	8	6	**14**
6	*Formação de equipes*	3	1	**4**	3	3	**6**
7	*Habilidades com comunicação*	9	4	**13**	12	6	**17**
8	*Habilidades e competências de liderança nos detentores de poder*	10	7	**17**	14	14	**28**
9	*Incerteza*	4	4	**8**	5	4	**9**
10	*Indisposição para trabalhar em busca de melhorias*	1	2	**3**	1	3	**4**
11	*Insegurança/ Perda de confiança nos líderes*	7	4	**11**	12	6	**18**
12	*Motivos implícitos ou divergentes do que foi anunciado*	4	2	**6**	4	3	**7**
13	*Participação da alta administração*	7	5	**12**	14	10	**24**
14	*Segurança no líder*	8	8	**16**	14	9	**23**
	Total	71	50	**121**	103	78	**180**

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Prevaleceu nessa categoria o código **habilidades e competências de liderança nos detentores de poder,** reforçando a teoria de Goltz e Hietapelto (2003) sobre a importância de as organizações desenvolverem essas características ao implementar mudanças, para que os

indivíduos sintam segurança em participar do processo, aumentando o grau de confiança na gestão da organização e diminuindo as chances de resistência à mudança.

Outro fator citado pelos entrevistados foi a **segurança no líder,** expressando uma reação positiva dos sujeitos, tendo em vista que isso ajudará a mudança a ser implantada de maneira mais fácil e rápida, os participantes expressarão maior compromisso e envolvimento em suas tarefas, conforme apontado por Grama e Todericiu (2016).

Por outro lado, o código **falta de comunicação** também surgiu como destaque na análise, sendo um fator negativo no processo de mudança. Sobre isso, Piderit (2000) argumenta que a quantidade de informação sobre a mudança pode não ser suficiente para que os envolvidos acreditem no potencial dela em trazer melhorias organizacionais. Portanto, torna-se necessário construir um cenário em que os participantes se sintam mais seguros para expor suas opiniões emocionais sobre a iniciativa de mudança. O Quadro 12 descreve os principais relatos desses códigos.

Quadro 12 - Principais relatos dos códigos habilidades e competências de liderança nos detentores de poder, segurança no líder e falta de comunicação

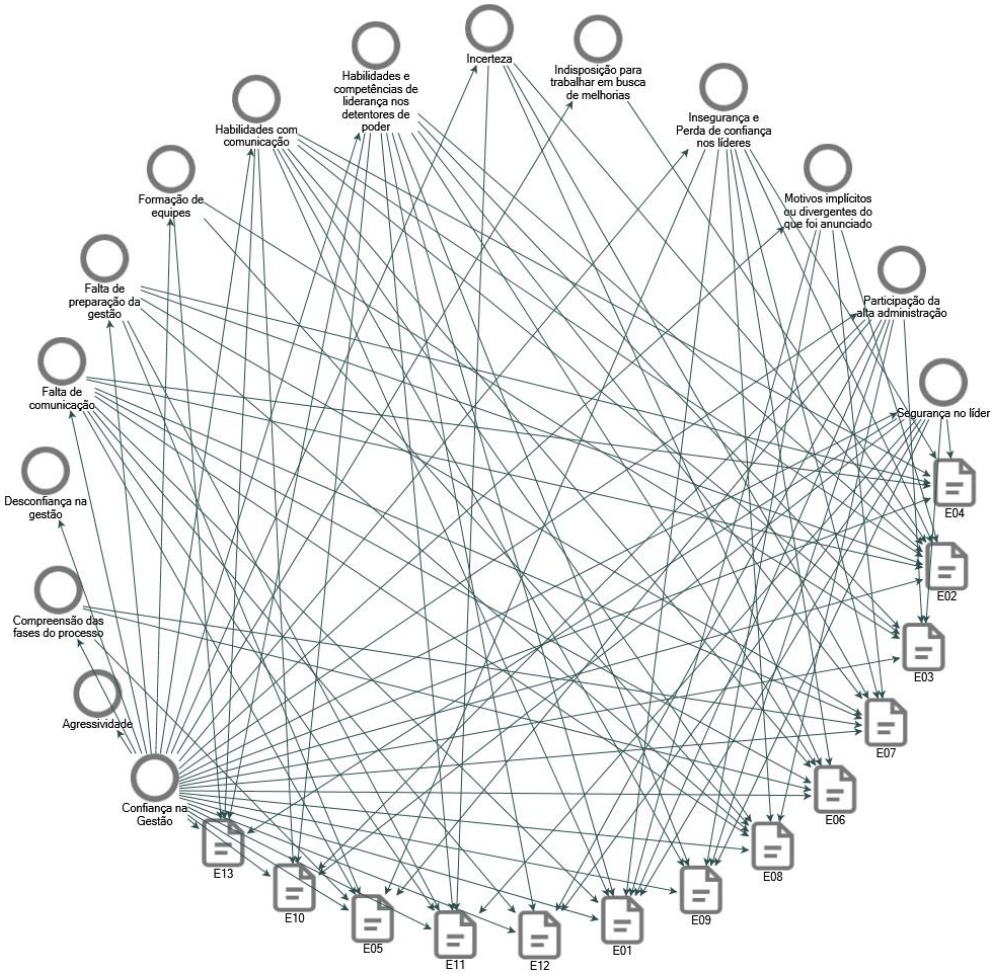
Códigos	Principais relatos
Habilidades e competências de liderança nos detentores de poder	*"Então,* ***preparada acho que sempre estava****, porque é o que eu percebi, como era um ambiente bem político né, tinha uma questão (...) um* ***suporte corporativo de documentação, de conhecimento, uma gestão do conhecimento muito forte, metodologias bem embasadas****, (...)* ***as pessoas eram muita aptas*** *né, pra disseminar tudo isso dentro da organização* (E01). *"(...)* ***O líder ele tem um desejo de mudança muito grande,*** *ele contrata as pessoas pra fazer a mudança"* (E07). ***"Eles estavam preparados*** *é pra essa mudança, tudo começou quando a gente deu o start nessa mudança de sistema da organização como um todo, sabe, então* ***eles estavam bastante preparados*** *pra essa mudança"* (E21).
Segurança no líder	*"(...)* ***senti que eles estavam preparados.*** *Tanto que foi uma inovação é puxada, puxada por eles, eles estavam querendo mudar* (E03). *"(...)* ***total segurança, disposição e interesse em implantar,*** *isso eu acho fundamental importância, é* ***o interesse, a responsabilidade****, entendeu, de um gestor, de um diretor, é numa implantação de uma mudança que iria mexer com toda a casa, então isso aí foi muito importante* (E15). *"Sim, sim* ***os lideres eles sabiam****,* ***eles já tinham se preparado um tempo antes****, já tinha um projeto né, pra essa mudança, incluindo a gestão de mudança,* ***eles sabiam o que precisavam fazer"*** (E22).
Falta de comunicação	*"****Faltou, comunicação*** *é sempre um problema né, e aí não é só na quantidade, mas na qualidade que essa comunicação é feita"* (E02). "(...) ***faltou também a comunicação*** *acho que dentro do time de projetos pra empresa né, eu acho que tava focado muito no técnico, ehh visão de desenho, estruturação, documentação e esqueceu um pouco esse lado humano de falar 'olha a gente tem que preparar as pessoas pra receber isso'"* (E08).

	"A comunicação é sempre um detalhe importantíssimo né, e ela requer que a gente tenha essa comunicação mais assertiva, mais transparente, mas nem sempre acontece, sabe, a gente em alguns momentos, sim, ***a gente falhou no quesito comunicação****"* (E21).

Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Por fim, um novo código foi criado a partir do relato de um entrevistado, que destacou a **agressividade** do líder em conduzir o processo de mudança, conforme discutido mais adiante. Nessa categoria, os relatos dos implementadores se diferenciam dos usuários finais, conforme pode ser observado na Figura 12 em que o código mais citado pelos implementadores foi **habilidades e competências de liderança nos detentores de poder**.

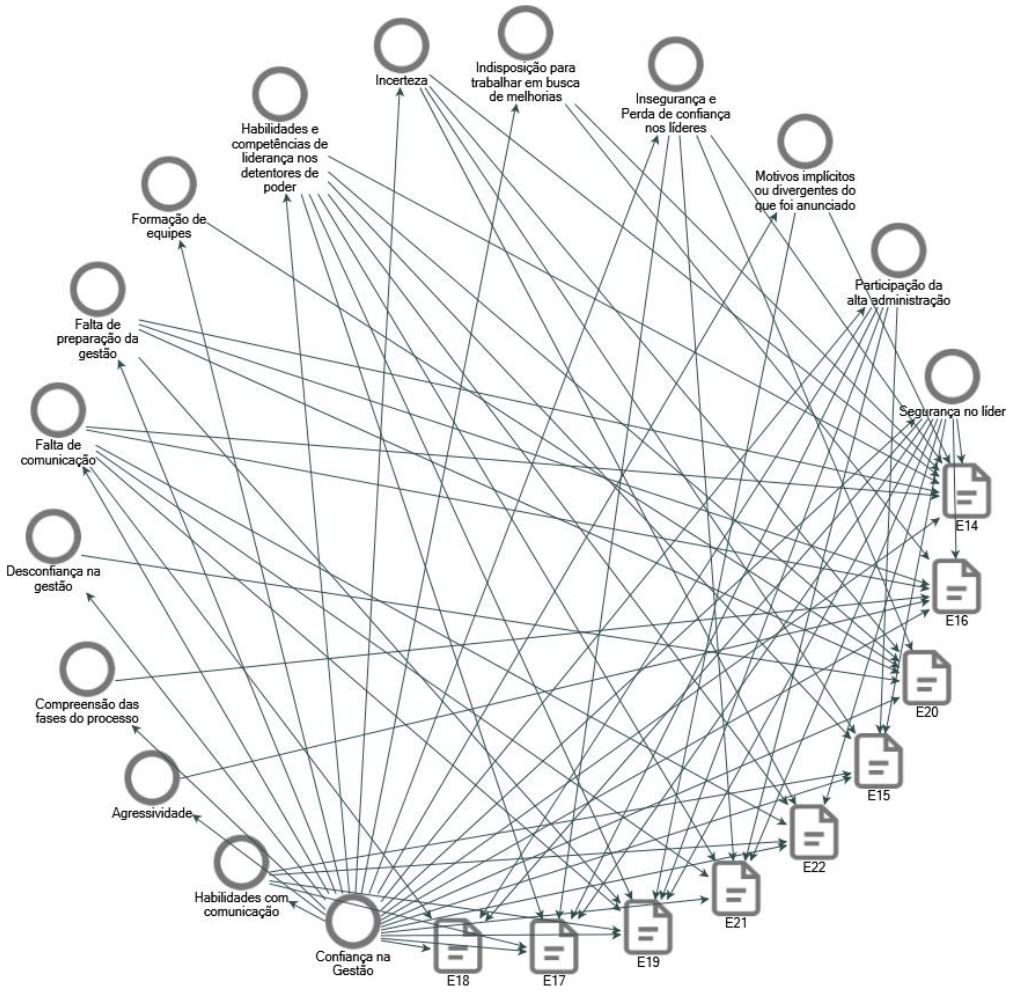
Figura 12 - Relação entre os implementadores da mudança e os códigos da categoria questões cognitivas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Já para os usuários finais, o código **segurança nos líderes** surgiu como o mais citado, além disso, o código **habilidades com comunicação** não se apresenta em destaque como pode ser notado na Figura 13.

Figura 13 - Relação entre os usuários finais da mudança e os códigos da categoria questões cognitivas



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Retomando a análise sobre o código **agressividade**, tem-se que ele pode estar relacionado à **indisposição dos líderes para trabalhar em busca de melhorias**, ambos relatados pelo mesmo entrevistado. Este comportamento dos líderes pode levar à insegurança ou perda de confiança dos sujeitos, levando-os a um comportamento de reação à mudança chamado cinismo organizacional, conforme apontado por Grama e Todericiu (2016). Os autores afirmam que esse comportamento pode ser o resultado das tentativas de mudança que não são totalmente claras ou bem-sucedidas, gerando uma percepção negativa em relação aos esforços futuros e no pensamento de que os agentes de mudança não estão dispostos a trabalhar em busca de melhorias de desempenho contínuas.

5 CONCLUSÃO

Sabendo da crescente competitividade empresarial, cada vez mais profissionais, gestores e organizações têm se preocupado em acompanhar as mudanças em seu ambiente mercadológico, bem como compreender as reais necessidades dos clientes. Com isso, o interesse por novos modelos de negócios aumentou, como o BPM, também responsável pela mudança de cultura organizacional, a qual pode ser naturalmente acompanhada de certa resistência por parte dos envolvidos.

Partindo dessa ideia, este estudo teve como objetivo principal investigar atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando a implementação do BPM e alguns antecedentes de resistência à mudança. Para alcance do objetivo proposto, foram realizadas entrevistas com 22 profissionais do mercado brasileiro que passaram pela experiência de mudança no contexto do BPM, os quais relataram suas emoções, comportamentos, pensamentos e aspectos relacionados a confiança na gestão.

Atendendo aos objetivos desta pesquisa, no que se refere aos sentimentos dos indivíduos relacionados a mudança organizacional no contexto do BPM, foi possível compreender que a satisfação, o medo, o estresse e a ansiedade estão dentre as emoções mais relatadas pelos sujeitos, o que reflete uma reação negativa, pois estes sentimentos podem levar os indivíduos resistirem facilmente à mudança.

Por outro lado, entende-se que os pensamentos dos indivíduos relacionados a mudança organizacional são contraditórios aos sentimentos negativos expressados pelos sujeitos, uma vez que benefícios organizacionais, facilidade e prazer no trabalho e benefícios pessoais foram os mais citados, apesar de que também foi alto o número de entrevistados que relataram o pensamento de dificuldades no trabalho.

Quanto aos principais aspectos comportamentais, identificou-se que os indivíduos falam bem da mudança e de modo geral aceitam-na, no entanto, foi notório o número de entrevistados que relataram fazer objeções quando necessário. Já com relação a percepção dos indivíduos quanto à confiança na gestão, os entrevistados relataram habilidades e competências de liderança nos detentores de poder e segurança no líder como pontos positivos. Apesar disso, também foi dado ênfase a falta de comunicação nas fases do processo.

Ressalta-se que podem existir outras causas que venham a influenciar a maneira como as pessoas pensam, sentem e se comportam frente à mudança organizacional no contexto do BPM, mas o foco desta pesquisa foi sobre as perspectivas sentimental, cognitiva, comportamental e confiança na gestão.

Diante os resultados, foram confirmados alguns antecedentes de resistência à mudança apontados preliminarmente na literatura e no roteiro da entrevista, ao mesmo tempo em que surgiram novos achados, isto é, antecedentes de resistência à mudança que surgiram mediante a percepção da pesquisadora sobre os relatos dos entrevistados, quais sejam: desconforto e preocupação, segurança quanto à mudança que estava ocorrendo, relação com os colegas de trabalho, improvisações, orgulho e agressividade por parte do líder do processo. A resultância dessa análise confirma a contribuição do estudo para a literatura sobre o tema, uma vez que novas pesquisas podem ser realizadas com foco nesses achados.

A respeito das implicações gerenciais, ou seja, do ponto de vista dos envolvidos na área estudada, a pesquisa pode servir como referência para o direcionamento dos processos de negócios, assim como estimular uma relação mais próxima entre os implementadores do BPM e seus usuários finais, com o propósito de promover maiores benefícios, segurança e integração entre os setores. Além disso, os envolvidos podem refletir sobre seus pensamentos, sentimentos, ações e relacionamento com a gestão durante o processo, destacando pontos positivos e onde poderiam ter melhorado, tomando como ensinamento para o futuro. O estudo também pode contribuir para a solução de problemas predominantes no contexto do BPM e mudanças organizacionais, principalmente quando envolvem o comportamento dos participantes do processo.

Finalmente, alguns obstáculos foram encontrados durante a realização da pesquisa, como a dificuldade de encontrar usuários finais do processo por meio do *LinkedIn,* levando à pesquisadora a adotar novas técnicas de seleção dos sujeitos que não foram previstas no método a priori. Para estudos futuros, sugere-se investigar casos específicos de mudança organizacional no contexto do BPM, considerando todos os evolvidos e todas as fases de implementação do processo, processo, bem como conduzir novas análises em relação aos antecedentes de resistência à mudança achados nessa pesquisa, conforme supracitado.

REFERÊNCIAS

ABPM Brasil. **BPM CBOK v3.0**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento. Association of Businees Process Management Professsionals Brasil, 2013.

AMMAR, Sameh. Enterprise systems, business process management and UK-management accounting practices. **Qualitative Research in Accounting & Management,** v. 14, n. 3, p. 230-281, 2017.

ARMENAKIS, Achilles A; BERNERTH, Jeremy B.; PITTS, Jennifer P.; Walker, H. Jack. Organizational change recipients' beliefs scale: Development of an assessment instrument. **The Journal of Applied Behavioral Science,** v. 43, n. 4, p. 481-505, 2007.

ARMISTEAD, Colin. Principles of business process management. **Managing Service Quality: An International Journal,** v. 6, n. 6, p. 48–52, 1996.

ARMISTEAD, Colin; MEAKINS, Magda. Managing knowledge in times of organisational change and restructuring. **Knowledge and Process Management**, v. 14, n. 1, p. 15-25, 2007.

BAIYERE, Abayomi; SALMELA, Hannu; TAPANAINEN, Tommi. Digital transformation and the new logics of business process management. **European Journal of Information Systems**, v. 29, n. 3, p. 238-259, 2020.

BAKOTIC, Danica; KRNIC, Ante. Exploring the relationship between business process improvement and employees' behavior. **Journal of Organizational Change Management**, v. 30, n. 7, p. 1044-1062, 2017.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2011.

BELMIRO, Tânia; GARDINER, Paul; SIMMONS, John; RENTES, Antonio. Are BPR practitioners really addressing business processes? **International Journal of Operations & Production Management**, v. 20, n. 10, p. 1183-1202, 2000a.

BELMIRO, Tânia; GARDINER, Paul; SIMMONS, John; SANTOS, F.; RENTES, Antonio. Corporate communications within a BPR context. **Business Process Management Journal,** v. 6, n. 4, p. 286-303, 2000b.

BENCKE, Fernando Fantoni; GILIOLI, Rosecler Maschio; ROYER, Alexandre. Disruptive innovation: an analysis of the empirical research published in Brazil. **Brazilian Journal of Management & Innovation**, v. 5, n. 2, p. 159-180, 2017.

BENNER, Mary; TUSHMAN, Michael. Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries. **Administrative science quarterly,** v. 47, n. 4, p. 676-706, 2002.

BERNARDO, Ronaldo; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro; DE PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle. The BPM Lifecycle: How to Incorporate a View External to the Organization

through Dynamic Capability. **Business Process Management Journal,** v. 23, n. 1, p. 155-175, 2017.

BURSTRÖM, Thommie; JACOBSSON, Mattias. Transition processes in an interorganizational platform project. **International Journal of Managing Projects in Business,** v. 5, n. 3, p. 400-419, 2012.

CHINOSI, Michele; TROMBETTA, Alberto. BPMN: An introduction to the standard. **Computer Standards & Interfaces,** v. 34, n. 1, p. 124-134, 2012.

CHUNG, Paul; CHEUNG, Larry; STADER, Jussi; JARVIS, P; MOORE, J.; MACINTOSH, Ann. Knowledge-based process management—an approach to handling adaptive workflow. **Knowledge-Based Systems**, v. 16, n. 3, p. 149-160, 2003.

CRESWELL, John W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa:** escolhendo entre cinco abordagens. 3. ed. Porto Alegre: Penso, 2014.

DANI, Vinicius Stein; FREITAS, Carla Maria Dal Sasso; THOM, Lucinéia Heloisa. Ten years of visualization of business process models: A systematic literature review. **Computer Standards & Interfaces,** v. 66, p. 103-347, 2019.

DAVE, Bhargav. Business process management-a construction case study. **Construction Innovation,** v. 17, n. 1.217, p. 50-67, 2017.

DAVENPORT, Thomas H.; STODDARD, Donna B. Reengineering: business change of mythic proportions? **MIS Quarterly**, v. 18, n. 2, p. 121-127, 1994.

DE ALBUQUERQUE, João Porto; CHRIST, Marcel. The tension between business process modelling and flexibility: Revealing multiple dimensions with a sociomaterial approach. **The Journal of Strategic Information Systems,** v. 24, n. 3, p. 189-202, 2015.

DENT, Eric B.; GOLDBERG, Susan Galloway. Challenging "resistance to change". **The Journal of Applied Behavioral Science,** v. 35, n. 1, p. 25-41, 1999.

DE PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle; COSTA, Janaina Mascarenhas Hornos da; SEGATTO, Mayara; SOUZA JÚNIOR, Melchior Aparecido de; JABBOUR, Charbel Jose Chiappetta. BPM for change management: two process diagnosis techniques. **Business Process Management Journal,** v. 20, n. 2, p. 247-271, 2014.

DHILLON, Gurpreet; CALDEIRA, Mário. The implementation of the Spa Select System: Coming to grips with the cog in the machine. **International Journal of Information Management,** v. 30, n. 1, p. 38-46, 2010.

DONADON, Frederico Andreis Beneli; SANTOS, David Ferreira Lopes. Modelo de negócio e estratégia de inovação de uma empresa brasileira de alimentos. **Estudios Gerenciales,** v. 36, n. 156, p. 337-350, 2020.

EADIE, Robert; PERERA, Srinath; HEANEY, George. Key process area mapping in the production of an e-capability maturity model for UK construction organizations. **Journal of Financial Management of Property and Construction,** v. 16, n. 3, p. 197-210, 2011.

ENRÍQUEZ, Fernando; TROYANO, José; ROMERO-MORENO, Luisa. Using a business process management system to model dynamic teaching methods. **The Journal of Strategic Information Systems,** v. 28, n. 3, p. 275-291, 2019.

FISCHER, Marcus; IMGRUND, Florian; JANIESCH, Christian; WINKELMANN, Axel. Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management. **Information & Management,** v. 57, n. 5, p. 103262, 2020.

FLICK, Uwe. **Introdução à metodologia de pesquisa:** um guia para iniciantes. Porto Alegre: Penso, 2012.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GABRYELCZYK, Renata; ROZTOCKI, Narcyz. Business process management success framework for transition economies. **Information Systems Management**, v. 35, n. 3, p. 234-253, 2018.

GAREIS, Roland. Changes of organizations by projects. **International Journal of Project Management,** v. 28, n. 4, p. 314-327, 2010.

GIAGLIS, George; HLUPIC, Vlatka; VREEDE, Gert-Jan de; VERBRAECK, Alexander. Synchronous design of business processes and information systems using dynamic process modelling. **Business Process Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 1463-7154, 2005.

GIBBS, Graham. **Análise de dados qualitativos:** coleção pesquisa qualitativa. Porto Alegre: Artmed, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GOLTZ, Sonia M.; HIETAPELTO, Amy. Using the operant and strategic contingencies models of power to understand resistance to change. **Journal of Organizational Behavior Management,** v. 22, n. 3, p. 3-22, 2003.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

GRAMA, Blanca; TODERICIU, Ramona. Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism. **Studies in Business & Economics,** v. 11, n. 3, p. 47-54, 2016.

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Re-engineering the Corporation:** A Manifesto for Business Revolution. New York: Harper Business, 1993.

HAMMER, Michael. Reengineering work: don't automate, obliterate. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 4, p. 104-112, 1990.

HASSANI, Asma; GAHNOUCHI, Sonia Ayachi. A framework for Business Process Data Management based on Big Data Approach. **Procedia Computer Science,** v. 121, p. 740-747, 2017.

HERNAUS, Tomislav; VUKSIC, Vesna Bosilj; ŠTEMBERGER, Mojca Indihar. How to go from strategy to results? Institutionalising BPM governance within organisations. **Business Process Management Journal**, v. 22, n. 1.2016, p. 173-195, 2016.

HO, Danny C. K.; DUFFY, Vincent G. Modelling a macro-ergonomics approach to work systems design: an analysis of organizational context. **Theoretical Issues in Ergonomics Science**, v. 1, n. 4, p. 332-353, 2000.

HORVAT, Duro; PERKOV, Davor. **Individual resistance in change process**. In: CBU International Conference on Integration and Innovation in Science and Education, 2013, Praga, República Tcheca. Artigo.

JAVIDROOZI, Vahid; SHAH, Hanifa; FELDMAN, Gerald. A framework for addressing the challenges of business process change during enterprise systems integration. **Business Process Management Journal,** v. 26, n. 2, p. 463-488, 2020.

KIM, Dong-Jae. Falls from grace and lessons from failure: Daewoo and Medison. **Long Range Planning,** v. 40, n. 4-5, p. 446-464, 2007.

KIR, Huseyin; ERDOGAN, Nadia. A knowledge-intensive adaptive business process management framework. **Information Systems**, v. 95, p. 101-639, 2020.

KLUN, Monika; TRKMAN, Peter. Business process management-at the crossroads**. Business Process Management Journal,** v. 24, n. 3, p. 786-813, 2018.

LAMINE, Elyes; THABET, Rafika; SIENOU, Amadou; BORK, Dominik; FONTANILI, Franck; PINGAUD, Herve. BPRIM: An integrated framework for business process management and risk management. **Computers in Industry,** v. 117, p. 103-199, 2020.

LEE, Sangjae; AHN, Hyunchul. Assessment of process improvement from organizational change. **Information & Management,** v. 45, n. 5, p. 270-280, 2008.

LINDSAY, Ann; DOWNS, Denise; LUNN, Ken. Business processes-attempts to find a definition. **Information and Software Technology**, v. 45, n. 15, p. 1015-1019, 2003.

MALINOVA, Monika; MENDLING, Jan. Identifying do's and don'ts using the integrated business process management framework. **Business Process Management Journal,** v. 24, n. 4, p. 882-899, 2018.

MATHRANI, Sanjay; MATHRANI, Anuradha; VIEHLAND, Dennis. Using enterprise systems to realize digital business strategies. **Journal of Enterprise Information Management,** v. 26, n. 4, p. 363-386, 2013.

MELÃO, Nuno; PIDD, Michael. A conceptual framework for understanding business processes and business process modelling. **Information Systems Journal,** v. 10, n. 2, p. 105-129, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

NÄSLUND, Dag; KARLSSON, Sture. From function to process: a logistics-based framework for transforming Tetra Pak business support. **Knowledge and Process Management**, v. 11, n. 1, p. 68-77, 2004.

OESTERREICH, Thuy Duong; TEUTEBERG, Frank. The role of business analytics in the controllers and management accountants' competence profiles. **Journal of Accounting & Organizational Change**, v. 15, n. 2, p. 330-356, 2019.

OREG, Shaul. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology,** v. 15, n. 1, p. 73-101, 2006.

PALMBERG, Klara. Exploring process management: are there any widespread models and definitions? **The TQM Journal,** v. 21, n. 2, p. 203-215, 2009.

PAPER, David; RODGER, James; PENDHARKAR, Parag. A BPR case study at Honeywell. **Business Process Management Journal,** v. 7, n. 2, p. 85-99, 2001.

PARIKH, Mihir; JOSHI, Kailash. Purchasing process transformation: restructuring for small purchases. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 25, n. 11, p. 1042-1061, 2005.

PEREIRA, Veridiana Rotondaro; MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru; BIDO, Diógenes de Souza. Resistance to change in BPM implementation. **Business Process Management Journal**, v. 25, n. 7, p. 1564-1586, 2019.

PIDERIT, Sandy Kristin. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review,** v. 25, n. 4, p. 783-794, 2000.

PYON, Chong Un; WOO, Ji Young; PARK, Sang Chan. Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry. **Expert Systems with Applications,** v. 38, n. 4, p. 3267-3279, 2011.

PÖPPELBUß, Jens; PLATTFAUT, Ralf; NIEHAVES, Björn. How do we progress? An exploration of alternate explanations for BPM capability development. **Communications of the Association for Information Systems,** v. 36, n. 1, p. 1-22, 2015.

PRITCHARD, Jean Philip; ARMISTEAD, Colin. Business process management–lessons from European business. **Business Process Management Journal,** v. 5, n. 1, p. 10-35, 1999.

RYTKÖNEN, Eelis; NENONEN, Suvi; ÖSTERLUND, Erica; KOJO, Inka. Process dynamics of managing interdisciplinary, cross-organizational learning campus in change. **Facilities,** v. 33, n. 11/12, p. 752-772, 2015.

SENTANIN, Odemilson Fernando; SANTOS, Fernando César Almada; JABBOUR, Charbel José Chiappetta. Business process management in a Brazilian public research centre. **Business Process Management Journal,** v. 14, n. 4, p. 483-496, 2008.

SHAFAGATOVA, Aygun; VAN LOOY, Amy. Alignment patterns for process-oriented appraisals and rewards: using HRM for BPM capability building. **Business Process Management Journal,** v. 27, n. 3, p. 941-964, 2021.

SHAKIBAEI, Erfan. Role of a hospital accreditation program in developing a process management system. **International Journal of Health Care Quality Assurance**, v. 32, n. 1, p. 120-137, 2019.

SIKDAR, Arijit; PAYYAZHI, Jayashree. A process model of managing organizational change during business process redesign. **Business Process Management Journal,** v. 20, n. 6, p. 971-998, 2014.

STAKE, Robert. **Pesquisa qualitativa:** estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. Gerenciamento da qualidade total: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 34, n. 6, p. 46-59, 1994.

APÊNDICE I – REVISÃO SISTEMÁTICA DA LITERATURA SOBRE A RELAÇÃO ENTRE BPM E RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Quadro A1 - Principais estudos identificados na revisão de literatura sobre a relação entre BPM e resistência à mudança

Autor(es)/Ano	Título	Objetivo	Principais resultados
Armistead (1996)	Princípios de gestão de processos de negócios.	Examina os problemas que as organizações enfrentam ao passar de uma estrutura funcional para outra baseada em processos de negócios. Observa os fatores que demandam mudanças, como a necessidade de aprimoramento simultâneo do foco no cliente, capacidade de resposta e redução de prazos e custos de lead.	O sucesso no gerenciamento por processo não é garantido e requer experimentação, mas afirma que grandes recompensas podem ser alcançadas ao longo do tempo.
Pritchard e Armistead (1999)	Processo de gestão empresarial - lições de empresas europeias.	Relata os resultados de uma pesquisa estudo de levantamento e caso para a compreensão e aplicação da gestão de processos de negócios (BPM) em empresas europeias.	O estudo ajudou a destacar algumas abordagens interessantes e revelar características que são importantes para BPM para ser bem sucedido.
Belmiro et al. (2000a)	São práticas de BPM realmente abordar processos de negócio?	Este estudo revela a profundidade do envolvimento de praticantes BPR no que, defensores afirmam, são os ingredientes fundamentais da BPR - processos de negócio.	Algumas das empresas investigadas pareceram perder o foco BPR em favor de assuntos de reestruturação mais urgentes. Os autores concluem que as empresas muitas vezes não têm um conhecimento básico do conceito de processos de negócios, e que equívocos sobre estas questões pode levar a expectativas não realizadas em vários níveis da organização.
Belmiro et al. (2000b)	Comunicação corporativa dentro de um contexto BPM	Examina a questão das comunicações corporativas em uma empresa foco da reengenharia do processo.	A melhora nas estratégias de comunicação não é suficiente por si só, mas existem outros aspectos relacionais-chave a serem considerados, a fim de alcançar o resultado previsto, como capacitação, estrutura enxuta, parceria evoluindo ao mesmo tempo que o aprimoramento das estratégias de comunicação.
Ho e Duffy (2000)	Modelagem de uma macro-ergonomia abordagem para a concepção de sistemas de trabalho: Análise de um contexto organizacional.	Propõe uma abordagem sistemática para modelo e examina os efeitos contextuais de alguns fatores organizacionais-chave sobre o funcionamento e utilidade das práticas de trabalho. [...] Este estudo examina a relação entre liderança,	Os resultados mostram que a cultura de aprendizagem contínua pode promover a implementação de práticas de gestão de processos, e que os líderes transformacionais tendem a promover mudanças culturais em relação contínua-*learning*. Os resultados também sugerem que a influência da liderança transformacional na

		cultura organizacional e práticas de gestão da qualidade.	gestão de processos pode ser em grande parte transmitida através de uma cultura de aprendizagem contínua. Isto indica que a cultura organizacional pode atuar como um mecanismo para a formação geral e para os líderes induzir mudanças organizacionais. Em conjunto, esses resultados sugerem que o papel dos altos executivos na promoção de uma cultura de aprendizagem contínua pode ser importante na condução de um programa de melhoria da qualidade.
Paper; Rodger e Pendharkar (2001)	Um estudo de caso BPM na Honeywell	Explorar as experiências de uma organização com a mudança radical com a finalidade de descobrir como eles alcançaram o sucesso.	Fomos capazes de elaborar um conjunto de dez lições para ajudar os outros transformar com sucesso. Duas lições importantes destacam-se acima do resto. Primeiro, a execução de um plano de mudança cuidadosamente desenvolvido separa os grandes realizadores de projetos de BPM menos bem sucedidos. Em segundo lugar, o reconhecimento de que lidar com a mudança é difícil e complicado, não é suficiente. A alta administração deve fazer a gestão da mudança uma prioridade e comunicar a visão de mudança em toda a organização.
Benner e Tushman (2002)	Gestão de processos e inovação tecnológica: um estudo longitudinal das indústrias de fotografia e pintura.	Explora o impacto das atividades de gerenciamento de processos na inovação tecnológica.	Em ambos os setores, a extensão das atividades de gerenciamento de processos em uma empresa foi associada a um aumento nas inovações exploratórias que se baseavam no conhecimento existente da empresa e no aumento da participação da exploração no total de inovações. Os resultados sugerem que a *exploitation* aglomera a *exploration*. Estendeu-se a pesquisa empírica existente, capturando como as atividades de gerenciamento de processos influenciam até que ponto as inovações se baseiam no conhecimento existente da empresa. Os autores sugerem que essas práticas organizacionais amplamente adotadas alterem o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*, concentrando-se na eficiência, possivelmente às custas da adaptação a longo prazo.
Chung et al. (2003)	Gestão de processos baseada no conhecimento - Uma abordagem para lidar com o fluxo de trabalho adaptável.	O projeto investigou o uso de ontologias, agentes e técnicas de planejamento baseadas no conhecimento para fornecer suporte para o fluxo de trabalho de	Embora o NPD tenha sido usado como um aplicativo de caso de teste neste projeto, não é o único processo multifuncional que poderia se beneficiar da abordagem TBPM. O *design* e a produção contínuos

		adaptação ou de gestão de fluxo de trabalho flexível, especialmente na área de desenvolvimento de novos produtos dentro das indústrias químicas.	envolvem as funções de vendas, marketing, compras, produção, entrega, engenharia e manutenção, que devem funcionar juntas e em paralelo para que a empresa seja um fornecedor rápido e eficiente. À medida que a competição aumenta, a velocidade de resposta e a flexibilidade estão se tornando cada vez mais importantes. Isso está se acelerando principalmente com o foco atual em *e-commerce* e *ebusiness*. Essa revolução na forma como os negócios são feitos exigirá processos cada vez mais flexíveis, que essa tecnologia terá grande valor em possibilitar.
Näslund e Karlsson (2004)	Da função para processo: a estrutura logística com base para a transformação de apoio às empresas Tetra Pak.	Descrever uma estrutura para mudança organizacional e desenvolvimento para organizações de serviço.	Embora seja fácil listar os problemas com a mudança, a questão principal talvez seja que não aceitamos totalmente que a mudança é um problema complexo. Problemas complexos raramente têm soluções simples. As organizações são sistemas complexos. É uma questão complexa encontrar métodos de trabalho para mudança e melhoria do desempenho organizacional. No entanto, se entendermos como as organizações funcionam, seus componentes e a totalidade, então as melhorias também podem ser identificadas. Esta é a razão pela qual é tão importante compreender o quadro geral holístico. Então, a orientação e o gerenciamento do processo fornecem uma base estrutural - o esqueleto - para mudanças e melhorias bem-sucedidas.
Parikh e Joshi (2005)	Transformação do processo de compras: reestruturação para pequenas compras.	Analisar uma transformação bem-sucedida do processo de compra realizada em uma empresa de serviços públicos para pequenas compras.	O novo processo alcançou o objetivo principal de reduzir o custo de compra. Além disso, a empresa conseguiu tirar vantagem de todos os descontos comerciais que havia perdido no sistema anterior, recebendo benefícios operacionais, informativos e contábeis, além de adquirir economia de custos.
Giaglis et al. (2005)	Projeto síncrono de processos de negócios e sistemas de informação, utilizando modelagem de processo dinâmico.	Este artigo investiga o potencial da modelagem dinâmica de processos como uma abordagem para abordar o problema de avaliação de sistemas de informação (SIs) no contexto de mudança organizacional.	Com base nas constatações do caso, postula-se que o *design* e a implementação de sistemas organizacionais podem ser aumentados pelo desenvolvimento de modelos de processos dinâmicos que descrevem as operações de negócios antes e depois da introdução de um SI, e a subsequente experimentação com

			esses modelos para atingir o máximo ajuste entre as necessidades organizacionais e as capacidades do sistema.
Kim (2007)	Quedas da graça e lições do fracasso: Daewoo e Medison	Investigar dois casos de fracasso dramático da transformação corporativa: o Grupo Daewoo e Medison.	Tanto a Daewoo quanto a Medison tinham uma visão ampla e conceitos estratégicos bastante claros, liderança forte e gerentes capazes. Mas eles careciam de gerenciamento de processos e de sistemas organizados para unir essas vantagens. Como os dois casos revelam, se esses elementos não são organizados adequadamente, cada um pode se transformar em um fator negativo no processo transformacional. A transformação corporativa exige o devido tempo e esforços. Os gerentes devem aprender com esses casos de falha e entender a transformação no contexto da evolução histórica da dinâmica complexa dos elementos organizacionais em interação.
Armistead e Meakins (2007)	Gestão do conhecimento em tempos de mudança organizacional e reestruturação.	Entender e explicar as realidades de um pequeno número de gerentes influentes no contexto de reestruturação da organização.	Os quatro quadrantes apresentados pelos autores (transferir, criar, preservar e reavaliar) na estrutura que sugere formas de avaliar abordagens ao conhecimento, dependendo se o contexto envolve mudanças nas pessoas ou processos, ajudam a trazer o foco sobre as possíveis situações que possam existir. Com isso, as decisões podem ser feitas para permitir planejamento eficaz em torno das pessoas e processos, preocupado com o conhecimento necessário para a nova estrutura baseada no antigo.
Lee e Ahn (2008)	Avaliação de melhoria de processos a partir da mudança organizacional.	Avaliar a melhoria do processo de mudança organizacional nas áreas de utilização de recursos e alocação e tempo de ciclo e redução de custos.	Os resultados fornecem empresas interessadas em redesenhar seus processos de negócios com um mecanismo para produzir informações relacionadas ao desempenho futuro. A relutância que faz as empresas relutante em fazer investimentos em mudanças organizacionais frequentemente decorre da falta de maneiras consistentes e eficazes de documentar e rastrear a natureza e extensão de seu impacto. A análise pode superar parcialmente esses desafios numericamente avaliar a utilidade relativa de cada alternativa no processo de melhoria.
Sentanin; Santos e Jabbour (2008)	Gestão de processos de negócios em um centro de pesquisa pública brasileira.	Analisar como um centro público de pesquisas brasileiro implementou o gerenciamento de	A organização estudada desenvolveu um estágio intermediário rumo ao BPM. A

		processos de negócios (BPM) destacando os desafios de mudança que têm de ser tratadas no estágio desenvolvido por esta organização.	abordagem progressiva favorece uma melhor compreensão dos desafios que devem ser superados a fim de melhorar o BPM em uma organização. Assim, a abordagem BPM pode ser efetivamente assimilada e praticada pelo pessoal do centro.
Gareis (2010)	Mudanças de organizações por projetos.	Mostrar que diferentes abordagens de gerenciamento de mudanças são necessárias para diferentes tipos de mudança.	As hipóteses e modelos desenvolvidos na pesquisa provou ser robusto e generalizável. Mesmo modelos genéricos são sugeridos para gerenciamento de mudança, as especificidades das situações de mudança devem ser consideradas. As organizações são sistemas sociais complexos (Luhmann, 1995), suas dinâmicas e processos autorreferenciais influenciam os processos reais de mudança.
Dhillon e Caldeira (2010)	A implementação do Sistema *Spa Select*: Enfrentando a engrenagem da máquina.	Este artigo ilustra as dificuldades de implementar um sistema baseado em tecnologia para auxiliar o gerenciamento de informações em um spa de um salão de beleza.	Enquanto a organização finalmente alcançou o objetivo de investimento que havia estabelecido, o processo de implementação estava cheio de funcionários descontentes com os problemas, planos de remuneração injustos e um descontentamento geral com o sistema. O documento contextualiza uma série de questões relacionadas ao gerenciamento de informações e como uma solução tecnológica resultou em resistência a mudanças e desafios de gerenciamento de processos de negócios.
Eadie, Perera e Heaney (2011)	Mapeamento de área de processo chave na produção de um modelo de maturidade e capacidade de organizações de construção do Reino Unido.	Relatar a produção das principais áreas de processo (KPAs) para um modelo de maturidade de capacidade eletrônica para organizações de construção, com base em fatores determinantes e barreiras à contratação eletrônica.	Verificou-se que a análise fatorial poderia ser usada como uma técnica de redução de dados para reduzir os 20 fatores e 32 barreiras identificadas como aplicáveis ao *e-procurement* na construção, para 12 KPAs: Sistema de gestão da qualidade; Sistema de gerenciamento de custos; Coordenação intergrupal; Sistema de gerenciamento de tempo; Análise operacional; Sistema de gerenciamento de mudanças organizacionais; Formação de equipes integrada; Sistema de gestão de governança; Desenvolvimento de requisitos; Sistema de gestão do conhecimento; Sistema de gerenciamento de integração; e ambiente organizacional.
Burström e Jacobsson (2012)	Processos de transição em um projeto de plataforma interorganizacional.	Identificar e entender os desafios relacionados aos processos de transição que ocorrem entre os projetos e a organização permanente,	Os processos de transição são caracterizados por conter complexidades operacionais que exigem que as partes interessadas do projeto realizem várias traduções e

		bem como o resultado de tais processos.	atividades transformadoras. Os resultados dessas atividades podem ser estratégicos, operacionais e ajuste funcional, mas também mudança de atitude.
Mathrani; Mathrani e Viehland (2013)	Usando sistemas corporativos para realizar estratégias de negócios digitais.	Examinar como as organizações realizam estratégias de negócios digitais usando um Sistema Operacional.	As principais conclusões enfatizam que a realização de benefícios estratégicos de uma implementação de Sistema Empresarial é um processo holístico que não inclui apenas os dados essenciais e fatores de tecnologia, mas também inclui fatores como implantação da estratégia de negócios digitais, gerenciamento de pessoas e processos e desenvolvimento de habilidades e competências. Embora muitas empresas estejam maduras com sua implementação de Sistema Empresarial, essas empresas só recentemente começaram a alinhar seus recursos com estratégias de negócios digitais que correlacionam dados, decisões e ações para maximizar o valor comercial de seus investimentos em Sistema Empresarial.
Sikdar e Payyazhi (2014)	Um modelo de processo de gestão da mudança organizacional durante o redesenho de processos de negócios.	Fornecer um quadro para a gestão da mudança organizacional de uma forma estruturada durante o redesenho do fluxo de trabalho, uma perspectiva faltando na literatura sobre implementação de gestão de processos de negócios (BPM).	O documento fornece um quadro conceptual de como a mudança organizacional deve ser gerida durante a implementação do BPM. Este quadro deverá fornecer aos gestores um modelo de execução de como conseguir o alinhamento do redesenho do fluxo de trabalho com as dimensões de 8-S, facilitando assim a mudança organizacional eficaz durante o processo de implementação do negócio.
De Pádua et al. (2014)	BPM para gestão da mudança: Duas técnicas de diagnóstico do processo.	Comparar os resultados da aplicação de ambas as técnicas de diagnóstico, modelagem de processos, utilizando a notação de modelagem de processos de negócios e análise de causa raiz, usando o CRT.	A técnica de modelagem e a CRT devem ser consideradas técnicas complementares, uma vez que a aplicação de um não diminui ou exclui a importância de usar o outro. Os resultados foram comparados analisando quais dimensões do processo de cada técnica são destacados: estratégia, organização, atividade, / informações e recursos.
Poeppelbuss; Plattfaut e Niehaves (2015)	Como podemos progredir? Uma exploração de explicações alternativas para o desenvolvimento de recursos de BPM.	Investigar e explicar episódios de desenvolvimento de capacidade de BPM por meio de teorias alternativas.	A aplicabilidade geral dessas teorias aponta para vantagens, desvantagens e condições de aplicação particulares. Os diferentes modelos teóricos permitem entender melhor a influência de contextos internos e externos no progresso da capacidade de BPM.
Rytkönen et al. (2015)	Dinâmica do processo de gestão de campus de aprendizagem	Caracterizar os processos de desenvolvimento de oito novos projetos de ambiente	Os casos são únicos em seus processos, constituindo mudança sociotécnica. Eles representam dois

	interdisciplinar e transorganizacional em mudança: *Case Aalto University*.	de aprendizagem em um campus universitário na Finlândia.	tipos principais de processos: processos ágeis e iterativos de baixo para cima e processos lentos, lineares, de cima para baixo. A essência de cada projeto está no equilíbrio em cinco dimensões de modelo de gestão de processo de abordagem, motivação, orçamento, tipo de resultado e valor agregado (AMB para AV): escala de abordagem de estratégico para operacional, escala de motivação de espaço para atividade, escala de orçamento de fixo para capital inicial, tipo de escala de resultado de lento e padronizado para rápido e sujo e escala de valor agregado de pesquisa para impacto social.
De Albuquerque e Christ (2015)	A tensão entre a modelagem e flexibilidade de processos de negócios: múltiplas dimensões reveladoras com uma abordagem sociomaterial.	Este artigo adota uma abordagem sociomaterial analítica baseado na Teoria Ator-Rede para desenvolver uma compreensão multidimensional de flexibilidade como efeito relacional das redes sociomateriais.	A influência da modelagem de processos na flexibilidade não se limita aos elementos explicitamente modelados nos diagramas (o que), mas também abrange aspectos informais de práticas de trabalho (como) e a extensão da prestação de contas na organização (quem). Portanto, o grau relativo de flexibilidade que emerge da modelagem de processos deve ser analisado em cada dimensão produzida nas redes sociomateriais da organização.
Ammar (2017)	Sistemas empresariais, gestão de processos de negócios e práticas contábeis de gestão no Reino Unido.	Abordar o papel existente e discutível dos sistemas corporativos (ES) em relação às práticas de contabilidade gerencial (MAPs) por meio de uma conta de negligência relativa à inclusão do gerenciamento de processos de negócios (BPM). Isso também é estendido para traçar uma estrutura analítica para aprimorar o entendimento de como o BPM medeia a interação dos ES-MAPs.	Diferentes ES são mobilizados para abordar diferentes orientações dos BPMs e usados para diferentes funções e propósitos gerenciais. Diferentes padrões de interação entre ES-BPM-MAPs são identificados em 89 estudos de caso do Reino Unido e o BPM é um ponto de apoio. Esses padrões são centrados em torno de três principais BPM, incluindo processos de cliente, logística e controle, e todos orientados por um *continuum* de uma intenção da organização, com foco no controle, entendimento e estratégia. Ambos os processos e orientações explicam os processos de desenvolvimento de ES e de evolução de MAPs. Padronização, integração e inteligência são as principais características buscadas por meio de mobilizações de ES. Por complementação, o fornecimento de informações, a análise e a simulação são três maneiras sofisticadas de usar as informações de MA, facilitadas pelas características de ES.

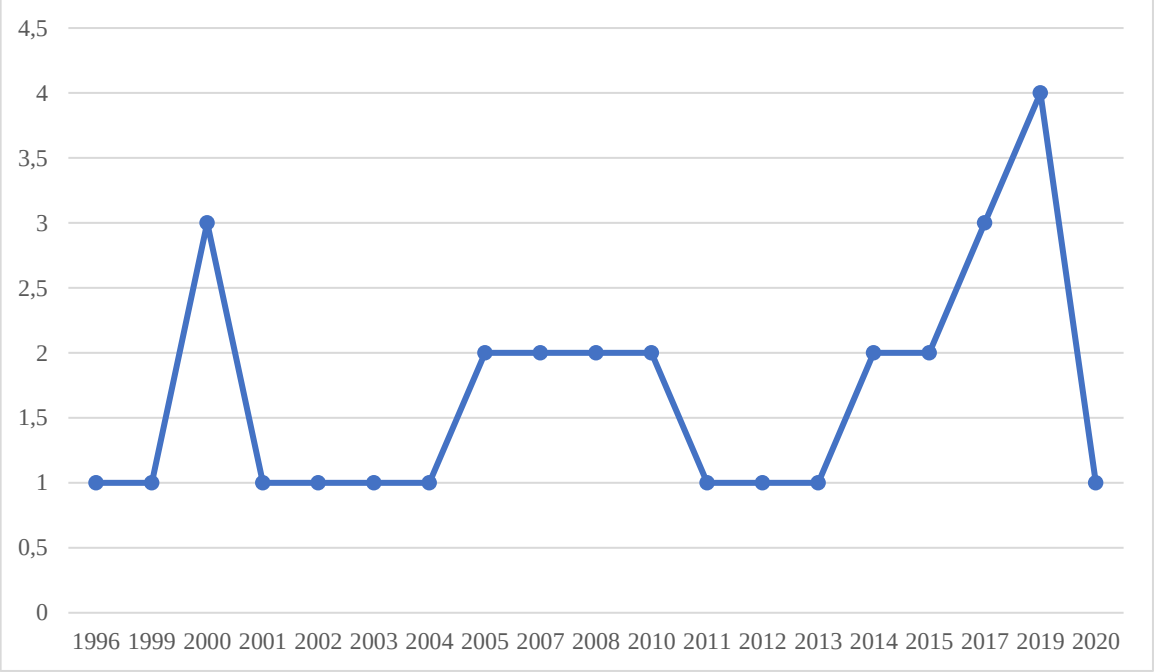
Bakotic e Krnic (2017)	Explorando a relação entre a melhoria de processos de negócios e comportamento dos funcionários.	Investigar empiricamente e esclarecer a relação entre a melhoria de processos de negócios e comportamento dos funcionários. Mais precisamente, o objetivo é testar se uma iniciativa de melhoria de processos de negócios tem um impacto positivo sobre o desempenho e comportamento dos funcionários, ou seja, motivação, comunicação e partilha de conhecimentos.	A melhoria de processos de negócios levou a melhores resultados e desempenho global. Além disso, verificou-se que a melhoria de processos de negócios aprimora três elementos importantes do comportamento dos empregados. Estes são motivação, comunicação e partilha de conhecimentos.
Bernardo; Galina e De Pádua (2017)	O ciclo de vida do BPM: Como incorporar uma visão externa à organização através de capacidade dinâmica.	Desenvolver uma estrutura conceitual que incorpore fatores externos à organização no ciclo de vida do gerenciamento de processos de negócios (BPM) por meio de recursos dinâmicos (DCs), começando pela estratégia e persistindo durante a transformação do processo de negócios.	Dez textos foram selecionados após uma revisão sistemática da literatura. Os seguintes pontos principais de convergência foram identificados: a DC contribui para a conceituação e o entendimento do BPM, a DC auxilia no processo de mudança organizacional, promovendo a adaptação da empresa ao meio ambiente, e a DC aprimora o desempenho do BPM. Uma estrutura foi desenvolvida e apresentada.
Javidroozi; Shah e Feldman (2019)	Uma estrutura para enfrentar os desafios da mudança de processos de negócios durante a integração de sistemas corporativos.	Focar sobre os desafios da mudança de processos de negócios (BPC) e desenvolver uma estrutura conceitual para enfrentar os desafios do BPC em integração de sistemas empresariais (ESI).	As descobertas da literatura sugeriram 17 desafios do BPC juntamente com seus fatores de sucesso. Durante o processo de validação, 15 desafios do BPC foram aceitos por todos os entrevistados, enquanto a maioria dos entrevistados discordou dos dois desafios de "consolidação da reengenharia do sistema de informação com o BPR" e "customização". Além disso, o "risco" foi sugerido como um desafio do BPC por vários entrevistados. Assim, o estudo ofereceu uma lista modificada de desafios do BPC, que foi validada empiricamente.
Pereira; Maximiano e Bido (2019)	A resistência à mudança na implementação BPM	O objetivo deste artigo é investigar as atitudes dos indivíduos em relação à mudança organizacional, considerando cada fase da implementação do gerenciamento de processos de negócios (BPM) e alguns antecedentes de resistência como posição hierárquica, setor e confiança no gerenciamento.	Os resultados desta pesquisa mostraram algumas ideias interessantes. Primeiro, a posição hierárquica não tem efeito significativo na redução da resistência às mudanças na melhoria do processo. Ao contrário do esperado, os resultados mostraram que o fato de estar no setor de manufatura não tem efeito significativo na redução da resistência. Por fim, apenas a confiança no gerenciamento tem um efeito significativo nas atitudes dos

			funcionários em relação à implementação do BPM e, à medida que as fases passam, esse efeito aumenta.
Shakibaei (2019)	Papel de um programa de acreditação hospitalar no desenvolvimento de um sistema de gestão de processos: um estudo qualitativo.	Esclarecer os efeitos do Hospital Programa de Acreditação Iraniano (IHAP) em processos hospitalares do ponto de vista do pessoal encarregado de estabelecer o programa.	Embora as mudanças positivas nos ciclos de gestão de processos em hospitais iranianos foram anotadas, a implementação bem sucedida do programa exige uma avaliação minuciosa das necessidades técnicas e financeiras dos hospitais (tendo em conta as disparidades entre hospitais), e há uma necessidade urgente de um plano para atender a essas necessidades.
Enriquez; Troyano e Romero-Moreno (2019)	Usando um sistema de gestão de processos de negócio para modelar os métodos de ensino dinâmicos.	Realizar uma análise empírica nesta área inexplorada para avaliar as vantagens da aplicação do BPM na implementação de atividades de ensino inovadoras e dinâmicas.	Os resultados foram muito promissores do ponto de vista dos três eixos sobre os quais a avaliação foi realizada: satisfação dos alunos, melhoria dos resultados acadêmicos e aumento da produtividade dos professores. Em um dos processos, o tempo gasto pelo professor foi reduzido em 80% e a participação do aluno, 41%.
Baiyere; Salmela e Tapanainen (2020)	Transformação digital e as novas lógicas de gestão de processos de negócio.	A pesquisa de gerenciamento de processos de negócios (BPM) enfatiza três lógicas importantes – modelagem (processo), alinhamento infraestrutural (infraestrutura) e lógicas do ator procedimental (agência). Estas lógicas capturam as formas dominantes de pensamento em BPM, refletidas em seus pressupostos, práticas e valores. Embora as três lógicas tenham se mostrado úteis em contextos anteriores, o objetivo do estudo é reexaminar a aplicabilidade dessas premissas na teorização de BPM no contexto da transformação digital.	Descobriu-se tensões relacionadas à aplicação das lógicas anteriores que apontam para a necessidade de atualizar as premissas subjacentes. Consequentemente, propõe-se novas lógicas: processos leves (processo), flexibilidade de infraestrutura (infraestrutura) e atores atentos (agência). O estudo destaca ainda diferenças importantes entre a transformação digital e os contextos de transformação organizacional ativados por TI. Conclui-se propondo novas abordagens gerenciais para o BPM em contextos de transformação digital.

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

De acordo com os estudos encontrados sobre a relação entre BPM e resistência à mudança, foi realizada uma análise em relação ao ano das publicações destes, bem como o número de artigos, conforme o Gráfico A1.

Gráfico A1 - Número de publicações de artigos por ano no período correspondente



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Os resultados do Gráfico A1 mostram que o ano 2019 teve o maior número de publicações de artigos que abordaram a relação entre BPM e resistência à mudança, seguido dos anos 2000 e 2017 com três publicações em cada um, enquanto os anos 2005, 2007, 2008, 2010, 2014 e 2015 tiveram duas publicações. Observa-se que o período de 2001 a 2004 se mantém constante em relação ao número de publicações, vindo a se repetir a mesma quantidade de artigos publicados no período de 2011 a 2013. Em 1996, 1999 e 2020 também houve apenas um artigo publicado, no entanto, é importante reforçar que este estudo contempla apenas o primeiro semestre de 2020, posto que a busca dos artigos para integrar a amostra foi realizada em junho do mesmo ano.

Com relação a autoria dos estudos identificados, foram observados apenas os autores que publicaram duas ou mais vezes no período correspondente. Sessenta e nove autores tiveram apenas uma publicação. Armistead se destacou com três publicações referentes aos anos 1996, 1999 e 2000, os demais autores observados tiveram apenas duas publicações, como pode ser visto na Tabela A1. De acordo com a revisão da literatura, Armistead é pioneiro no desenvolvimento de estudos sobre a relação entre BPM e resistência à mudança. Detalhes das obras do autor podem ser encontradas no Quadro A1, anteriormente apresentado.

Tabela A1 - Autores que desenvolveram estudos e seus números de publicações no período correspondente

Autores	Número de publicações
Armistead	3
Belmiro	2
De Pádua	2
Gardiner	2
Jabbour	2
Rentes	2
Santos	2
Simmons	2

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

A Tabela A2 apresenta as instituições que mais publicaram estudos sobre a relação entre BPM e resistência à mudança no período analisado. Foram observadas apenas as instituições que tiveram duas ou mais publicações, enquanto que cinquenta e três tiveram somente uma publicação. A Universidade de São Paulo (USP) se destaca no ranking com sete artigos publicados, seguindo da Universidade de Bournemouth com três publicações e a Universidade Heriot-Watt com dois artigos publicados.

Tabela A2 - Instituições mais prolíferas e seus números de publicações no período correspondente

Instituições	Número de publicações
Universidade de São Paulo - USP	7
Universidade de Bournemouth	3
Universidade Heriot-Watt	2

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Ademais, os periódicos com maior frequência de artigos publicados sobre a relação entre BPM e resistência à mudança foram: *Business Process Management Journal* com dez artigos publicados e *International Journal of Operations and Production Management, Journal of Strategic Information Systems* e *Knowledge and Process Management* com duas publicações cada um. Dezesseis periódicos tiveram apenas uma publicação e, portanto, não foram considerados nesta análise. A Tabela A3 mostra os resultados.

Tabela A3 - Número de estudos publicados por periódicos no período correspondente

Periódicos	Número de publicações
Business Process Management Journal	10
International Journal of Operations and Production Management	2
Journal of Strategic Information Systems	2
Knowledge and Process Management	2

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Com base nos dados da pesquisa, vinte países tiveram estudos publicados sobre a relação entre BPM e resistência à mudança no período analisado, destacando-se Brasil e Estados Unidos com sete publicações, Reino Unido com seis publicações, Coreia do Sul com três publicações e Finlândia e Inglaterra com duas publicações. Os resultados desta análise são confirmados na Tabela A2, em virtude da Universidade de São Paulo ser a instituição mais prolífera dentre as analisadas. Desse modo, esperava-se que o Brasil entrasse entre os primeiros colocados do ranking. A Tabela A4 mostra os resultados.

Tabela A4 - Países que desenvolveram estudos e seus números de publicações no período correspondente

Países	Número de publicações
Brasil	7
Estados Unidos	7
Reino Unido	6
Coreia do Sul	3
Finlândia	2
Inglaterra	2
Alemanha	1
Áustria	1
Catar	1
Croácia	1
Dinamarca	1
Emirados Árabes Unidos	1
Espanha	1
Grécia	1
Hong Kong	1
Irã	1
Nova Zelândia	1
Países Baixos	1
Polônia	1
Suécia	1

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

APÊNDICE II – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ATITUDES DOS INDIVÍDUOS FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO ENTRE BPM E ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Prezado,

Esta entrevista faz parte de uma pesquisa de dissertação, que tem por objetivo investigar atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando as fases de implementação do BPM e antecedentes de resistência à mudança. Para tal, precisaremos de sua contribuição respondendo uma entrevista semiestruturada.

A pesquisa tem como responsável a aluna Nataly Inêz Fernandes dos Santos da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (UFERSA), sob a orientação do Professor Dr. Renan Felinto de Farias Aires do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas (DCSA) e do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da UFERSA.

As informações obtidas serão utilizadas somente para fins acadêmicos (desenvolvimento de pesquisas). Os dados solicitados na entrevista **NÃO INCLUEM** nome ou nenhum outro documento (CPF, CNPJ) capaz de identificar o respondente, assegurando a sua confidencialidade.

Desde já, agradecemos a atenção e aceite em participar da pesquisa.

Roteiro de entrevista
I. Dados gerais da entrevista
Data: ___/___/_____ | Hora:
Lugar (cidade e local específico de realização):
Caracterização do entrevistado
Idade: | Gênero:
Escolaridade:
Setor que trabalha na empresa:
Função na empresa:
Tempo na instituição:
II. Introdução
Propósito do trabalho
Procedimentos da pesquisa
Motivo pelo qual os sujeitos foram selecionados
Termo de Consentimento Livre e Esclarecimento
III. Informações adicionais
Nome do processo:
Fase do processo:
Função no processo:
Número de pessoas envolvidas na mudança:
Número de setores da empresa envolvidos na implementação do processo:
Tamanho da empresa:

APRESENTAÇÃO DAS QUESTÕES

IV - Roteiro		
Questões	Dimensões Teóricas	Categorias
Como você se sentiu em relação a mudança? Questões direcionadoras: a) Ponto de vista positivo: - O que despertou esse sentimento positivo em relação a mudança? - Você ficou empolgado com a mudança? b) Ponto de vista negativo: - O que despertou esse sentimento negativo em relação a mudança? - Você ficou com medo da mudança? - Você teve um mau pressentimento sobre a mudança? Qual? - A mudança deixou você chateado? - Você ficou estressado com a mudança? (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)	Antecedentes de resistência à mudança	Questões afetivas (sentimentos)
Como você agiu em relação a mudança? Questões direcionadoras: a) Ponto de vista positivo: - Você falou bem da mudança para outras pessoas? - Você aceitou a mudança sem fazer objeções? b) Ponto de vista negativo: - Você procurou maneiras de impedir que a mudança ocorresse? Quais? - Você protestou contra a mudança? Como? - Você reclamou sobre a mudança aos seus colegas? - Você tentou influenciar seus colegas a protestarem contra a mudança? Como? - Você apresentou suas objeções em relação à mudança na administração? (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)	Antecedentes de resistência à mudança	Questões comportamentais (ações)
O que você pensou sobre a mudança? Questões direcionadoras: a) Pontos positivos: - Você acreditava que a mudança beneficiaria a organização? - Você acreditava que poderia se beneficiar pessoalmente com a mudança? - Você acreditava que a mudança tornaria seu trabalho mais prazeroso? b) Pontos negativos: - Você acreditou que a mudança prejudicaria a maneira como as coisas são feitas na organização? - Você pensou que a mudança era uma coisa negativa? - Você acreditava que a mudança tornaria seu trabalho mais difícil? (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)	Antecedentes de resistência à mudança	Questões Cognitivas (pensamentos)
Qual o seu ponto de vista em relação à gestão da organização? Questões direcionadoras: a) Pontos positivos: - Você teve a sensação de que o líder dessa mudança sabia o que estava fazendo?	Antecedentes de resistência à implementação do BPM	Confiança na Gestão

- No geral, havia a sensação de que você pode contar com a gestão da organização? - Você acredita que, se a administração estiver sugerindo essa mudança, eles estão bem informados e têm boas razões para isso? b) Pontos negativos: - Em algum momento você não sentiu segurança no líder para executar a mudança? - Você sentiu que a gestão da organização não estava preparada para a mudança? - Na sua opinião, faltou mais comunicação durante a implementação da mudança? (Para todos os casos, solicitar exemplos ou evidências)		

APÊNDICE III - TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa "ATITUDES DOS INDIVÍDUOS FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO ENTRE BPM E ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA" coordenada pelo Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires e que segue as recomendações das resoluções 466/12 e 510/16 do Conselho Nacional de Saúde e suas complementares. Sua participação é voluntária, o que significa que você poderá desistir a qualquer momento, retirando seu consentimento sem que isso lhe traga nenhum prejuízo ou penalidade.

Caso decida aceitar o convite, você será submetido ao seguinte procedimento: entrevista semiestruturada, cuja responsabilidade de aplicação é de Nataly Inêz Fernandes dos Santos, aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (PPGA-UFERSA) do Campus Mossoró-RN. As informações coletadas serão organizadas em banco de dados e analisadas a partir de técnicas de análise de conteúdo.

Essa pesquisa tem como objetivo geral: "Investigar atitudes dos indivíduos frente à mudança organizacional, considerando as fases de implementação do BPM e antecedentes de resistência à mudança". E como objetivos específicos: a) Descrever as principais fases de implementação do BPM; b) Compreender os sentimentos dos indivíduos relacionados a mudança organizacional no contexto do BPM; c) Entender os pensamentos dos indivíduos relacionados a mudança organizacional no contexto do BPM; d) Identificar os principais aspectos comportamentais de antecedentes de resistência à mudança no cenário do BPM; e) Relatar a percepção dos indivíduos quanto à confiança na gestão no processo de mudança organizacional no contexto do BPM.

O benefício desta pesquisa é a possibilidade de refletir sobre uma situação recorrente em muitas organizações, sentir-se importante e valorizado por ter sido selecionado para participar de uma pesquisa de caráter científico, contribuindo para a geração de conhecimento e para a ciência. Ainda poderá fazer uma reflexão sobre seus pensamentos, sentimentos, ações e relacionamento com a gestão durante o processo, destacando pontos positivos e onde poderia ter melhorado, tomando como ensinamento para o futuro.

Os riscos mínimos que o participante da pesquisa estará exposto são de medo de comprometer o emprego (se ainda for colaborador da empresa na qual passou pelo processo de mudança) ao expor sentimentos, pensamentos e ações em relação ao processo de mudança

organizacional no contexto do BPM, bem como relembrar fatos desagradáveis que abalam seu psicológico e o risco de constrangimento caso não saiba responder alguma pergunta. Nesses casos, o entrevistado terá a liberdade de escolha para não responder, caso não saiba a resposta ou não queira informar, sem que isso traga nenhum prejuízo ou penalidade. Além disso, o nome da empresa ou colegas de trabalho não necessitam ser mencionados. Garantia do anonimato/privacidade do participante na pesquisa, onde não será preciso colocar o nome do mesmo.

Para manter o sigilo e o respeito ao participante da pesquisa, apenas a discente Nataly Inêz Fernandes dos Santos e o Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires poderão aplicar a entrevista e manusear e guardar os dados; Sigilo das informações por ocasião da publicação dos resultados, visto que não será divulgado dado que identifique o participante; Garantia que o participante se sinta a vontade para responder aos questionários e Anuência das Instituições de ensino para a realização da pesquisa.

Os dados coletados serão, ao final da pesquisa, armazenados na nuvem através do *Dropbox* e *Drive* do *Google*, guardada por no mínimo cinco anos sob a responsabilidade da pesquisadora responsável, a fim de garantir a confidencialidade, a privacidade e a segurança das informações coletadas, e a divulgação dos resultados será feita de forma a não identificar os participantes e o responsável.

Você ficará com uma via original deste TCLE e toda a dúvida que você tiver a respeito desta pesquisa, poderá perguntar diretamente para a pesquisadora Nataly Inêz Fernandes dos Santos, aluna do PPGA-UFERSA, Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: nataly.santos@alunos.ufersa.edu.br. Dúvidas a respeito da ética desta pesquisa poderão ser questionadas ao Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN) – Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antônio da Silva Neto, s/n - Aeroporto. Home page: http://www.uern.br - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró – RN Tel: (84) 3312-7032.

Se para o participante houver gasto de qualquer natureza, em virtude da sua participação nesse estudo, é garantido o direito a indenização (Res. 466/12 II.7) – cobertura material para reparar dano – e/ou ressarcimento (Res. 466/12 II.21) – compensação material, exclusivamente de despesas do participante e seus acompanhantes, quando necessário, tais como transporte e alimentação – sob a responsabilidade da pesquisadora Nataly Inêz Fernandes dos Santos.

Não será efetuada nenhuma forma de gratificação por sua participação. Os dados coletados farão parte do nosso trabalho, podendo ser divulgados em eventos científicos e publicados em revistas nacionais ou internacionais. A pesquisadora estará à disposição para

qualquer esclarecimento durante todo o processo de desenvolvimento deste estudo. Após todas essas informações, agradeço antecipadamente sua atenção e colaboração.

Consentimento Livre

Concordo em participar desta pesquisa "ATITUDES DOS INDIVÍDUOS FRENTE À MUDANÇA ORGANIZACIONAL: RELAÇÃO ENTRE BPM E ANTECEDENTES DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA". Declarando, para os devidos fins, que fui devidamente esclarecido quanto aos objetivos da pesquisa, aos procedimentos aos quais fui submetido (a) e dos possíveis riscos que possam advir de tal participação. Foram garantidos a mim esclarecimentos que venham a solicitar durante a pesquisa e o direito de desistir da participação em qualquer momento, sem que minha desistência implique em qualquer prejuízo a minha pessoa ou a minha família. Autorizo assim, a publicação dos dados da pesquisa, a qual me garante o anonimato e o sigilo dos dados referentes à minha identificação.

Cidade/Data: _____, _____/_____/_____.

_____

Assinatura da Pesquisadora

_____

Assinatura do Participante

Nataly Inêz Fernandes dos Santos (Pesquisadora Responsável) - Aluna do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (PPGA-UFERSA) do Campus Mossoró-RN, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: nataly.santos@alunos.ufersa.edu.br.
Prof Dr. Renan Felinto de Farias Aires (Orientador da Pesquisa) - Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (PPGA-UFERSA) do Campus Mossoró-RN, no endereço Av. Francisco Mota, 572 - Bairro Costa e Silva, Mossoró-RN, CEP: 59.625-900, e-mail: renan.aires@ufersa.edu.br.
Comitê de Ética em Pesquisa (CEP-UERN) - Faculdade de Medicina da UERN - Rua Miguel Antônio da Silva Neto, s/n - Aeroporto. Home page: http://www.uern.br - e-mail: cep@uern.br – CEP: 59607-360 - Mossoró –RN Tel: (84) 3312-7032.