

AVALIAÇÃO DE RESISTÊNCIA À MUDANÇA EM PROCESSOS DE INOVAÇÃO: A CONSTRUÇÃO DE UM INSTRUMENTO DE PESQUISA

Edilma Lechmann Maravieski (UTFPR)

edilmalechmann@yahoo.com.br

Dálcio Roberto dos Reis (UTFPR)

dalcioreis@terra.com.br



Este artigo tem como objetivo a apresentação da construção de um instrumento de pesquisa para avaliar a resistência à mudança em processos de inovação no ambiente intra-organizacional. A construção deste instrumento de pesquisa se justifica por não haver um instrumento semelhante disponível para estudos e conseqüentemente aplicação nas organizações. Baseando-se em estudos bibliográficos o instrumento foi construído com o intuito de atender a teoria concernente à mudança organizacional e proporcionar às organizações uma forma de descobrir e analisar as resistências em processos de mudança. O instrumento servirá de base na pesquisa que será realizada para a conclusão do grau de mestre da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Um teste piloto foi aplicado a duas pessoas, colaboradores de uma empresa do setor de serviços e a um professor-doutor do programa de mestrado da UTFPR, com a finalidade de corrigir possíveis erros e testar o instrumento para que os respondedores tivessem pleno entendimento das questões abordadas e se sentissem à vontade no momento de respondê-lo. Este estudo se justifica por não haver um instrumento possível de ser utilizado no ambiente organizacional que proporcione às organizações uma forma de descobrir e analisar as resistências em processos de mudança presentes nas organizações.

Palavras-chaves: Instrumento de pesquisa, Resistência, Mudança, Inovação

1. Introdução

Resistência à mudança é algo absolutamente normal e esperado em todos os seres humanos. Não há mudança que não nos force a abrir mão de algumas coisas. É normal que um sentimento de medo do desconhecido venha “atormertar” as pessoas. O correto é tentar transformar o “desconhecido” em “conhecido”. Planejar a mudança é fundamental para que as resistências sejam minimizadas.

Para Megginson et al, (1998, p.432), o processo de mudanças deve ser considerado parte da vida cotidiana das empresas, o que inclui novos métodos de realizar o trabalho, novos processos, entre outros, além de elencar que há duas maneiras de se lidar com a mudança organizacional: processo proativo de mudança e processo reativo de mudança.

Desta forma considera-se que a mudança é inerente às pessoas e organizações. Não é feita apenas de idéias, ou simplesmente uma substituição de procedimentos, métodos e sistemas e sim exigem uma nova concepção do ambiente de trabalho na empresa.

As mudanças organizacionais estão ligadas à inovação. Trocar padrões, modificar, introduzir um novo procedimento que seja capaz de gerar melhoria. Esta é a busca incansável das organizações a fim de se manterem vivas na concorrência que é imposta pelo mercado. Em se tratando de uma mudança, resistências serão sempre enfrentadas.

O objetivo geral deste trabalho é propor um instrumento de pesquisa que seja capaz de identificar as razões pelas quais as pessoas resistem às mudanças organizacionais decorrentes de processos de inovação.

2. O que é mudança

Fenômenos de mudança acontecem no mundo desde os primórdios da humanidade, a regra natural para a sobrevivência. Tudo se modifica, cresce, evolui. Esta evolução, iniciada a partir da Revolução Industrial, faz com que as organizações busquem cada vez mais aprimorar seus produtos e processo. Motta (1999, p. 2) demonstra que se admite uma perspectiva evolutiva ou de progresso constante da sociedade, uma ruptura à modernidade.

A decisão de mudar significa acentuar deliberadamente a desarticulação natural da organização, [...] como outras decisões: visa a objetivos, identificam alternativas, analisa informações e enfrenta dúvidas, problemas e obstáculos. (MOTTA, 1999, p. 128)

Ainda assim, Motta (1999) afirma que as grandes maravilhas do mundo ainda não foram inventadas. Este é o grande ensinamento da história das inovações, na proposta pós-moderna, presume-se a história sem finalidade ou referência universal: não há um ponto de chegada nem a última verdade (MOTTA, 1999, p.12).

Pereira, Costa e Souza (2004) conceituam mudança organizacional como um processo multinível e interativo, tendo seus resultados moldados por interesses e compromissos, tanto ao nível do indivíduo como ao nível dos grupos de dentro da organização, para tantos as mudanças precisam ser gerenciadas.

Todo mundo tem que mudar. Saber o que mudar é a dificuldade, no entanto é melhor começar a trabalhar em novos produtos e em novas estratégias agora – mesmo que ainda esteja obtendo sucesso com as atividades atuais. Saber que precisa mudar já é o começo. (BELASCO, 1992,

p. 52).

3. O processo da mudança

O processo de mudança é constituído de várias etapas muitas que não necessariamente são prazerosas. Ghoshal & Tanure (2004) consideram que metáforas que descrevem mudanças são muitas vezes narradas de forma romântica. Como exemplo temos a transformação da lagarta em borboleta que traz a imagem de uma mudança extremamente positiva, de uma larva negra à uma linda e colorida borboleta.

“Entretanto o processo de transformação da lagarta em borboleta é bastante penoso. Primeiramente a lagarta fica cega. Depois perde seus membros. Finalmente seu corpo se racha, abrindo-se para permitir que surjam as belas asas. Imagine o medo e a dor. Qual lagarta se tivesse vontade própria e pudesse escolher, iria querer essa transformação?” (GHOSHAL & TANURE, 2004, p. 42).

Este comparativo da transformação da lagarta em borboleta faz-nos pensar que as organizações passam por um processo que envolve medo e dor intensa, desta forma falar de transformação é mais fácil do que vivenciá-la.

A necessidade de melhoria permanente do desempenho operacional e da produtividade deixa claro que a mudança está por toda parte. Considera-se que a cada dia milhares de novos produtos surgem no mercado, cada vez mais inovadores. O ritmo de mudanças está aumentado. O grito de alerta é – mude ou morra. (BELASCO, 1992, p. 19)

Ghoshal & Tanure (2004) consideram que a transformação organizacional passa pelo chamado Vale da Morte onde a organização experimentará vários tipos de emoção, desde a complacência, negação e resistência, depois raiva e depressão, até o aproveitamento da energia, o entusiasmo e o comprometimento.

Mañas (2001) considera que um processo de mudança pode ser iniciado com a busca de possíveis soluções de problemas que vão desde a análise dos clientes e suas necessidades, buscando o comprometimento de todo o grupo e finalizando com o processo decisório que deve envolver todos os agentes ligados à mudança, percebendo os aspectos humanos desse processo. Tarefa nada fácil.

4. Pessoas influenciando a mudança

Cada indivíduo possui uma realidade em sua mente que são diferentes de uma pessoa para outra. Motta (1999, p. 43) informa que a mente humana possui qualidades inerentes a cada pessoa e que influenciam a sua ação. Assim o pensamento procede e domina a ação. A mudança organizacional acontece quando se altera a maneira das pessoas pensarem.

No âmbito geral todas as organizações são compostas por pessoas. Estas pessoas são parte integrante de todo o desenvolvimento organizacional e influenciam processos de mudança. Para que uma organização tenha pessoas capazes de se comprometer com uma visão organizacional voltada á mudança, a organização deve contratar pessoas com este perfil.

Motta (1999, p. 43) considera ainda que os indivíduos diferem entre si e agem por razões intrínsecas diversas, não há interesse em explicar, por meio de proposições genéricas, as razões dessas diferenças. O importante é conhecer formas de influenciar o pensamento individual e, no máximo, saber como as pessoas conciliam os seus interesses e valores.

A mudança começa em cada colaborador da organização, principalmente naquele que foi o criador da visão. Mudar exige coragem. Quando todo o grupo estiver coeso a motivação do grupo envolverá todos os demais participantes da organização. (BELASCO 1992)

Silva, (2001) considerou que o homem *a priori* pode ser bom (trabalhador e generoso) ou ruim (preguiçoso e sabotador) ou neutro (capaz de ser bom ou ruim). Ou seja, a organização pode nutrir expectativas a respeito das pessoas quando no trabalho, de que elas são estáticas, incapazes de mudar e se desenvolverem ou dinâmicas, propensas ao desenvolvimento profissional e pessoal.

Desta forma todo esse comportamento humano, que é influenciado por diversos fatores, impactam um processo de mudança organizacional e pode deixar o processo mais complexo e demorado.

Por outro lado Mañas (2001, p. 50) afirma que os hábitos individuais que as pessoas possuem são formas de bloqueios à inovação e que se enquadram na falta de conhecimento. Os indivíduos adotam hábitos que são incorporados gradativamente à sua maneira de ser.

Assim, a organização precisa estar atenta aos indivíduos, colaboradores que são diferentes uns dos outros, e algumas de suas atitudes são capazes de ir em direção contrária a uma inovação, em alguns casos até problemáticos para toda a empresa.

5. Resistência à mudança

Estar em um ambiente de comodidade é mais seguro e mais confortável para os indivíduos. De certa maneira tudo o que foge da comodidade, do conhecido, traz uma tendência natural de resistência. Resistência é uma questão colocada como fator a ser superado [...] com a ajuda do gerente, por meio da sua preocupação com a motivação e inspiração da equipe, que traz energia necessária para combater a resistência às mudanças. (BERNARDO, 2005).

Kotter e Schlesinger, (2000) mencionam que os motivos mais freqüentes que levam as pessoas a resistirem às mudanças são: interesse próprio e limitado – o desejo de não perder algo de valor; desentendimento e falta de confiança – compreensão errônea da mudança e suas implicações; avaliações diferentes – ou a crença de que a mudança não faz sentido para a empresa; e uma baixa tolerância à mudança.

Kotter e Schlesinger consideram que para a implantação de qualquer mudança organizacional alguns motivos são relevantes e devem ser observados:

1. Interesse próprio e limitado: as pessoas pensam que perderão algo de valor. Normalmente as pessoas estão interessadas em seus próprios interesses e não nos interesses da empresa, a resistência resulta em “comportamento político”.
2. Desentendimento e falta de confiança: as pessoas também resistem à mudança quando não compreendem suas implicações e julgam que ela pode levá-las a perder mais do que ganhar. Situações assim costumam ocorrer quando há falta de confiança entre o autor da mudança e os funcionários. Poucas empresas podem ser caracterizadas como tendo um alto nível de confiança entre funcionários e gerentes; portanto, é fácil surgirem desentendimentos quando algo é introduzido.
3. Avaliações diferentes: as pessoas podem avaliar a situação de forma diferente dos seus gerentes ou dos autores da mudança, encontrando mais custos do que benefícios. Se a análise realizada é mais precisa do que a dos autores, a resistência é “benéfica” para a empresa. Porém, esta possibilidade não é óbvia para alguns gerentes que, em geral, partem do princípio

de que a resistência é ruim e, portanto, precisa ser combatida.

4. Baixa tolerância à mudança: o medo das pessoas de não serem capazes de desenvolver novas habilidades e comportamentos necessários também são fonte de resistência. Todo ser humano tem capacidade de mudança limitada e, alguns mais que outros. Um trabalho novo e diferente requer comportamentos novos e diferentes, além da perda de atividades e relacionamentos satisfatórios no momento. Às vezes, a resistência é uma questão de prestígio; ceder significaria admitir que algumas de suas decisões ou crenças anteriores estavam equivocadas.

6. Procedimentos metodológicos

Uma pesquisa somente pode ser realizada com a definição do instrumento de coleta de dados. O questionário pode ser definido por Lakatos e Marconi (1991, p. 201), como um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidos por escrito e sem a interferência do pesquisador.

Um bom pesquisador precisa ter algumas habilidades para que a pesquisa propriamente dita tenha sucesso. Segundo Yin (2001) são habilidades essenciais pesquisador:

- a) Saber fazer boas perguntas, ou seja, que estejam relacionadas diretamente ao que se deseja descobrir;
- b) ser bom ouvinte, lembrando que é melhor ouvir mais do entrevistado do que falar por ele;
- c) ser adaptável e flexível no momento da realização da pesquisa;
- d) ter noção clara das questões que estão sendo estudadas;
- e) ser imparcial, ou seja, não reagir a situações ou noções preconcebidas.

A preparação final para fazer a coleta de dados é a realização de um estudo-piloto. Esse procedimento auxilia tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos. (YIN, 2001 p.100). O autor salienta que o caso-piloto não é um pré-teste e sim providencia elucidações conceituais para o projeto de pesquisa.

Desta forma o estudo proposto após a criação e organização do instrumento a ser utilizado, base para este estudo, foi aplicado à pessoas alheias à população e amostra que serão utilizados para o levantamento das resistências à mudanças que podem ser apresentados em uma organização, com a finalidade de buscar críticas, falhas e melhorias no instrumento. Permitindo assim o seu aperfeiçoamento para servir de base para organizações que queiram descobrir o nível de resistência de seus colaboradores.

6.1. O questionário

Segundo Gil (2002, p.128), questionário é uma técnica de investigação composta de um número mais ou menos elevado de questões, apresentadas por escrito às pessoas, tendo por objetivo o conhecimento de opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas, etc.

Visando o atendimento aos objetivos geral e específicos do trabalho foram redigidas 55 questões, (apêndice A), relacionadas ao referencial teórico que serão respondidas pelos 29 colaboradores da organização, líderes de equipes. O questionário foi dividido em 5 blocos,

cada um relacionado a um objetivo que se pretende responder, utilizando uma escala de Likert com as seguintes indicações

- 1) Grande concordância;
- 2) Concorda
- 3) Neutro
- 4) Discorda
- 5) Grande discordância

Com a finalidade de validar o instrumento de pesquisa, este foi aplicado a um colaborador da instituição que possuía cargo de liderança e mais de 3 (três) anos de casa; um colega do programa de mestrado e a um professor-doutor do programa de mestrado da UTFPR-PG. Com a aplicação do piloto foi possível fazer as adequações necessárias para a garantia da correta interpretação por parte do respondente.

As principais correções foram de significado de palavras que poderiam gerar dúvidas no momento da aplicação do questionário. Também foram corrigidas perguntas com duplo sentido e buscou-se tornar as afirmativas positivas, retirando as palavras como não e nenhum das questões.

6.2. A construção do instrumento

Para a construção do instrumento foram levados em consideração quatro objetivos que se pretende alcançar:

- a) Identificar quais são as resistências mais comuns nas pessoas, individualmente;
- b) Identificar quais são as resistências mais comuns nos grupos;
- c) Identificar as razões pelas quais as resistências acontecem;
- d) Analisar quais são as dificuldades de uma organização quando enfrenta resistências em processos de mudança

O questionário foi dividido em cinco blocos para que fosse possível relacionar as perguntas com os objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa. Os blocos se relacionam com o objetivo geral e com cada um dos objetivos específicos. Desta forma pode-se verificar:

- Bloco 1: objetivo específico 1
- Bloco 2: objetivo específico 2
- Bloco 3: objetivo específico 3
- Bloco 4: objetivo específico 4
- Bloco 5: objetivo geral

7. Resultados obtidos

Como resultado deste estudo é possível apresentar o instrumento construído, apêndice A, o qual após as verificações e correções será capaz de responder aos objetivos propostos no início do trabalho. Cada bloco será capaz de apresentar respostas a cada objetivo, sendo do

primeiro ao quarto aos objetivos específicos e o quinto relacionado ao objetivo geral, perfazendo assim um total de cinco blocos.

O intuito do instrumento é proporcionar às organizações uma maneira de identificar as razões pelas quais as resistências acontecem. Com a identificação das resistências mais comuns, individualmente e no grupo, a organização será capaz de tomar ações para que as resistências sejam minimizadas e seus efeitos não causem danos ao processo de mudança proposto.

8. Considerações finais

Um instrumento de pesquisa adequado é fundamental para que o estudo seja realizado com sucesso. Desta forma, considerando a não existência de um instrumento similar disponível para a aplicação nas organizações, o instrumento desenvolvido poderá ser testado para utilização em organizações que queiram diagnosticar o nível de resistência existente em sua organização. Assim o instrumento poderá auxiliar os gestores à identificação de quais as resistências mais comuns nos processos de mudanças propostos, quais suas falhas e formas de correções.

Cumprido ressaltar, finalmente, que o instrumento proposto neste estudo não tem o propósito de ser fechado. Desta forma sua aplicação deverá ser realizada mediante avaliação prévia do ambiente organizacional e dos objetivos propostos no estudo, sendo possível sua customização à cada organização que pretenda utilizá-lo, onde as modificações poderão ser perfeitamente realizadas com o intuito de atender as necessidades de cada organização.

Considerando objetivos similares aos expostos neste estudo, o instrumento poderá ser um auxílio àquelas organizações que necessitem descobrir quais as resistências mais comuns nas pessoas ou grupos organizacionais.

Ressalta-se que ao alterar os objetivos, geral ou específicos, os questionamentos deverão ser analisados e modificados, para não haver risco da utilização equivocada do instrumento e por consequência distorção dos resultados ou não compreensão dos mesmos.

Referências

BELASCO, James, A. *Ensinando o elefante a dançar: como estimular mudanças na sua empresa.* Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BERNARDO, Cláudio Gonçalves. *A resistência a mudanças em uma organização: uma análise à luz do processo controle integrado de mudanças do PMBOK3.* Unibero, 2005. Disponível em www.unibero.edu.br/download/revistaeletronica/Set05, acessado em 01/jun/07.

GALDEANO, Luzia Elaine; ROSSI, Lidia Aparecida. *Elaboration and validation of data collection instruments for the perioperative period of cardiac surgery.* Rev. Latino-Am. Enfermagem, Ribeirão Preto, v. 10, n. 6, 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scielo>. Acesso em: 22 Nov 2007.

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa.* 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002

GHOSHAL, Sumantra; TANURE Betânia. *Estratégia e gestão empresarial: construindo empresas brasileiras e sucesso: estudos de casos.* Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

KOTTER, P. J. e SCHLESINGER, A. L. *Escolhendo estratégias para a mudança.* In: KOTTER, P. J. *Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia.* Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Fundamentos de metodologia científica.* 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

MAÑAS, Antonio Vico. *Gestão de tecnologia e inovação.* São Paulo: Érica, 2001.

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald C.; PIETRI JR., Paul H. *Administração: Conceitos e Aplicações. Tradução de Maria Isabel Hopp. São Paulo : Harbra, 1998.*

MOTTA, Paulo Roberto. *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.*

PEREIRA, Maurício Fernandes; COSTA, Alexandre Marino, SOUZA, Daniel Augusto de. *Adaptação Estratégica: influências do Ambiente de Mudanças na formulação de Estratégias Organizacionais. COBRAC 2004 · Anais Congresso Brasileiro de Cadastro Técnico Multifinalitário · UFSC Florianópolis · 10 a 14 de Outubro 2004*

SILVA, Narbal. *As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional: o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. Tese de doutorado defendida em 2001. Universidade Federal de Santa Catarina.*

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

Apêndice A

Questionário sobre resistência à mudança

Importante: Antes de responder cada afirmação pense e reflita sendo sincero nas respostas e respondendo

Objetivos:

- 1) Verificar quais as resistências mais comuns nas pessoas
- 2) Verificar quais as resistências mais comuns nos grupos
- 3) Identificar por que as resistências acontecem
- 4) Analisar quais as dificuldades enfrentadas por uma organização quando enfrenta resistências em processos

Setor:

Data: / /

Função na empresa:

Tempo de em

		Afirmação	Grande Concordância	Concorda	Neutro
Bloco 1	1	A relação entre colaborador-organização é muitas vezes afetada por questões psicológicas			
	2	A transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" é difícil para o colaborador			
	3	Quando estou sozinho, (sem equipe) normalmente tenho medo de encarar situações novas.			
	4	Quando discordo de uma proposta de mudança, ou não a compreendo bem, normalmente me sinto confuso e questiono se as mudanças são mesmo necessárias.			
	5	Aceitar uma mudança está ligado a um processo emocional, seja na vida pessoal ou no ambiente de trabalho.			
	6	Aceitar uma mudança fica mais fácil quando se sabe que os resultados serão positivos.			
	7	Em nossa organização, a implantação de uma mudança acontece mesmo que os colaboradores não concordem com ela.			
	8	Mudar é um processo de dor ansiedade para as pessoas.			
	9	Situações ruins motivam a mudança			
	10	Uma mudança ocorre de forma confortável			
	11	Para mudar é necessário abandonar o comportamento atual			
	12	Qual a sua opinião sobre a frase: " Conserte quando ainda não quebrou ".			
	13	Qual a sua opinião sobre a frase: " Se não quebrou não mexa ".			
	14	Falta de planejamento é que me faz resistir às mudanças propostas.			
	15	É mais fácil criticar e reprovar as mudanças do que tentar me comprometer com elas.			
	16	Meu ritmo de trabalho diminui quando existe alguma mudança no processo.			
	17	Um processo conhecido e cômodo é melhor do que um processo novo.			
	18	Tenho medo do desconhecido, prefiro trabalhar com o que já conheço.			

	19	Resisto à mudança quando não sou comunicado dela			
Bloco 2	20	Em um processo de transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" é mais fácil quando a equipe recebe treinamento.			
	21	O processo de transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" fica mais fácil quando há um líder capaz de conduzir a mudança.			
	22	As pessoas têm medo de encarar situações de mudança mesmo estando em grupo.			
	23	Na nossa organização, quando o grupo discorda da mudança, ninguém se compromete com ela.			
	24	Em um processo de mudança, mesmo estando em grupo é normal sentir dor e ansiedade, por ter que abandonar o que era conhecido e prático.			
	25	Para aceitar uma mudança o grupo precisa abandonar o comportamento atual.			
	26	Para mudar uma organização é necessário alterar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos colaboradores.			
	27	Em nossa organização, existe engajamento entre os profissionais quando se propõe processos de mudança.			
	28	Quando algum membro do grupo discorda da mudança tentamos convencê-lo de que a mudança será positiva.			
	29	Quando algum membro do grupo discorda da mudança o apoiamos e o seguimos, discordando também.			
	30	Pessoas que foram atingidas por fracassos anteriores, em outra empresa, ou outro momento, se tornam cínicas e rebeldes em relação a novas mudanças.			
	31	Em nossa organização, as pessoas sempre executam as tarefas através de autoridade. Exemplo: "Nosso presidente quer que façamos deste jeito" .			
	32	Quando, na organização, há uma equipe que compartilhe das idéias de mudança e transmita este comprometimento aos demais colaboradores, estes serão convencidos mais facilmente de que a mudança será produtiva.			
Bloco 3	33	As inovações tecnológicas e as transformações sociais dominam a sociedade e mudam significativamente a produção e a vida das pessoas			
	34	As mudanças da sociedade afetam a relação colaborador e a empresa em que se trabalha.			
	35	Mesmo sem uma liderança eficaz é possível conduzir processos de mudanças em nossa organização.			
	36	A cultura da organização, ou das pessoas que aqui trabalham, prejudica o processo de mudança organizacional			
	37	Em nossa organização costumamos executar as tarefas da forma que no foi ensinado, por costumes do passado, por tradição ou por tentativa e erro.			
	38	Quanto mais colaboradores a organização possui mais difícil será de obter a concordância deles para o processo de transformação/inovação			
	39	Nossa organização sofre interferência de mecanismos internos quanto externos como: infra-estrutura, fatores tecnológicos, físicos, políticos, sociológicos e financeiros.			
	40	Há uma visão bem definida e clara em nossa organização.			
	41	Em nossa organização as Mudanças demoram mais tempo do que o previsto			
	42	Em nossa organização, as mudanças sempre provocam expectativas exageradas			

	43	A implantação de um sistema novo sempre gera mais trabalho para a organização			
Bloco 4	44	A transição de uma situação "velha" para uma situação "nova" é difícil para a organização			
	45	Toda mudança pretendida pela organização é comunicada a todos os membros da equipe.			
	46	Toda a organização precisa mudar, mesmo que neste momento esteja obtendo sucesso em suas atividades.			
	47	Para que uma mudança seja implementada toda a organização precisa estar disposta a mudar.			
	48	Para mudar é necessário estabelecer o objetivo da transformação que se pretende alcançar.			
	49	Todos os membros da organização precisam concordar com a mudança proposta, pois desta forma irão se comprometer e ajudar no processo de transformação.			
	50	Em nossa organização falar de transformação é mais fácil do que vivenciá-la.			
Bloco 5	51	Para mudar uma organização é necessário redefinir sua missão e seus objetivos.			
	52	Para uma organização reter sua competitividade é necessário que ela seja vista no mercado como tendo uma vantagem competitiva.			
	53	Quando a concorrência está se destacando no mercado o ideal é buscar a inovação a fim de garantir a competitividade.			
	54	Um processo de inovação busca possíveis soluções para os problemas que vão desde a análise dos clientes e suas necessidades finalizando com o processo decisório.			
	55	O senso de urgência nos processos propostos pela organização prejudica o processo de mudança.			