

AUTORES

MATEUS CECILIO GEROLAMO
ANA CAROLINA BERTASSINI
LILIAN GRACIANO PONCE

INTRODUÇÃO
À GESTÃO DA
MUDANÇA
EM ORGANIZAÇÕES


EDITORA
pecege

O
NOVO
LAB.

AUTORES

MATEUS CECILIO GEROLAMO
ANA CAROLINA BERTASSINI
LILIAN GRACIANO PONCE

INTRODUÇÃO
À GESTÃO DA
MUDANÇA
EM ORGANIZAÇÕES


EDITORA
pecege

O
NOVO
LAB.



©2023 Os Autores | Todos os direitos reservados. Permitida a reprodução desde que citada a fonte, mas para fins não comerciais. A responsabilidade pelos direitos autorais de texto e imagens desta obra são dos autores.

ORGANIZADORES

Edson Pereira da Mota
Maria Cecília Perantoni Fuchs Ferraz
Tatiana Rosa Diniz

REVISÃO

É de responsabilidade dos autores

PROJETO GRÁFICO

Ana Paula Mendes Vidal de Negreiros

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP) (CÂMARA BRASILEIRA DO LIVRO, SP, BRASIL)

G377i

Gerolamo, Mateus Cecilio.

Introdução à gestão da mudança em organizações / Mateus Cecilio Gerolamo; Ana Carolina Bertassini; Lilian Graciano Ponce. - Piracicaba, SP : Editora PECEGE, 2023.

41 f. : il. ; color.

ISBN: 978-85-92582-52-4

doi: 10.11606/978-85-92582-52-4

1. Transformação organizacional. 2. Cultura organizacional. 3. Resistência à mudança. 4. Liderança. 5. Ferramentas. I. Ana Carolina Bertassini. II. Lilian Graciano Ponce. III. Título.

CDD: 658

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA POR FELIPE MUSSARELLI CRB 9935/8

Os direitos autorais sobre as imagens utilizadas nesse material pertencem aos seus respectivos donos.

SOBRE OS AUTORES



MATEUS CECÍLIO GEROLAMO

Professor da Universidade de São Paulo (USP). Sua área de atuação compreende Gestão da Qualidade, Projetos, Mudança e Inovação. É Livre-Docente pela USP e realizou seu pós-doutorado no Instituto de Tecnologia de Berlim (TUB). É Doutor, Mestre e Engenheiro de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP). Possui 20 anos de experiência em pesquisa, docência e projetos de consultoria com ênfase em Gestão de Mudanças, Inovação e Cultura Organizacional, abrangendo diversos setores: alimentos, automobilístico, construção civil, cosméticos, educação, saúde, serviços, têxtil, dentre outros. Atua em aulas de graduação, pós-graduação *lato e stricto sensu*, e MBAs da USP e UFScar nos temas: Gestão da Mudança e da Inovação, Liderança, Indicadores de Desempenho / *Balanced Scorecard*, e Gestão da Qualidade. É Autor de livros, artigos nacionais e internacionais; revisor de periódicos internacionais, dentre eles o *Journal of Organizational Change Management*. Certificado CTT1 (*Cultural Transformations Tools*) – Richard Barrett Centre.



ANA CAROLINA BERTASSINI

Doutorado sanduiche no Instituto de Gestão da Inovação e Tecnologia na RWTH-Aachen Univeristy. Doutoranda em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos, com tema de pesquisa em Economia Circular, Change Management e Inovação. Mestre em Engenharia de Produção pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP), com ênfase na pesquisa em temas relacionados a Economia Circular e geração e captura de valores, no ano de 2018. MBA em Gestão Ambiental Empresarial pela Universidade do Oeste Paulista (UNOESTE) no ano de 2017. Graduada em Tecnologia em Gestão da Produção Industrial pela Faculdade de Tecnologia de Taquaritinga (FATECTQ) no ano de 2015. É autora de artigos nacionais e internacionais, publicações em periódicos da área de engenharia de produção e administração; bem como revisora de periódicos internacionais, dentre eles o *Sustainable Production and Consumption* e *Journal of Cleaner Production*.



LILIAN GRACIANO PONCE

Carreira consolidada em Planejamento e Estratégias de Negócios, Marketing de Produtos, Inovação e Gestão de Mudanças. Mais de 20 anos de experiência profissional construída em empresas de diversos segmentos: financeiro, telecomunicações, automotivo, agronegócio. Consultora de empresas com ênfase em Transformação Digital e Gestão de Mudanças Organizacionais (GMO), com certificação PROSCI. Atuação em projetos de inovação tecnológica, inovação de modelos de negócio, melhoria de processos, fusões e aquisições. Planejamento e coordenação de programas de comunicação, engajamento e capacitação de líderes e equipes. Graduada em Administração de Empresas (FEA- USP), MBA em Finanças pelo IBEMEC e Mestrado em Inovação e Empreendedorismo (FEA USP).

SUMÁRIO

Apresentação	9
Agradecimentos	11
Prefácio	13
1. Introdução	15
2. Evolução da Gestão da Mudança	15
3. Gestão da Mudança e Cultura Organizacional	18
4. Como executar o processo de implementação das mudanças em sua organização?	20
4.1 Etapas para a Gestão da Mudança	20
4.2 Metodologias para Gestão da Mudança	21
Modelo 7S McKinsey	21
Metodologia HCMBOK	22
Metodologia PROSCI	24
4.3 Ferramentas para a Gestão da Mudança	25
Ferramenta DICE	26
Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional- OCAI	27
Análise do Conjunto de Papeis dos Stakeholders	30
5. Reações à Mudança	31
5.1 Barreiras e os motivos para o fracasso de muitos programas de mudança	31
5.2 Como enfrentar a resistência	32
6. O papel do líder como agente de transformação	33
7. Mudança de Comportamento para a Transformação Organizacional e Individual	36
7.1 Mudança de Comportamento Organizacional	36
7.2 Mudança de Comportamento Individual	37
Conclusão	39
Referências	41

APRESENTAÇÃO

Este livro tem caráter didático e introdutório sobre os conceitos básicos de Gestão da Mudança e Inovação. Neste livro, o objetivo é propor um material de leitura fácil, rápida e clara que possibilite aos leitores um primeiro contato com a temática e os instigue pela busca de aprofundamento e mais materiais sobre a temática.

O livro é direcionado a alunos de graduação para cursos de Administração, Engenharia de Produção e cursos afins. Alunos de MBA que tenham como parte presente de seu aprendizado, ou interesse, questões relacionadas à Gestão da Mudança e Inovação, poderão beneficiar-se da leveza do material e facilidade em compreender os conceitos e práticas. Executivos e profissionais de empresas (qualquer tamanho ou setor) poderão contextualizar seus desafios de mudança e inovação ao se introduzirem na temática do livro. Por fim, alunos de pós-graduação *stricto sensu* podem usar o material como leitura introdutória para seus cursos mais aprofundados de Gestão da Mudança e da Inovação.

O conteúdo deste livro pode ser complementado com a leitura do material de Gestão da Mudança disponível no website de acesso aberto **Flexible Methodology 4 Innovation** (BERTASSINI; GEROLAMO, 2023)¹. Nesse website, a Gestão da Mudança está relacionada aos desafios de Gestão da Inovação. Para aqueles que quiserem maior aprofundamento teórico, a tese de livre docência “Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança”² do Prof. Mateus C. Gerolamo, disponível gratuitamente no banco de teses e dissertações da USP, também pode ser um aporte rico de conceitos e informações úteis.

¹ BERTASSINI, A. C. & GEROLAMO, M. C. (2023). Gestão de mudança. Disponível em: <https://flexmethod4innovation.com/pratica/gestao-da-mudanca/> Acesso em: 12/01/2023

² GEROLAMO, M. C. Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. 2019. Tese (Livre Docência em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.18.2020.tde-10032020-143539/> Acesso em: 15/01/2023.

AGRADECIMENTOS

Nós agradecemos a um conjunto de pessoas e instituições sem as quais seria impossível a proposição e conclusão deste material, disponível de forma gratuita para toda a comunidade interessada. Em primeiro lugar, à sociedade que é quem financia as instituições públicas com recursos que permitem à USP ser uma das melhores universidades da América Latina. Agradecemos também às pesquisadoras e aos pesquisadores do Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança e da Inovação da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP), pela motivação e pelo engajamento incessantes ao realizarem suas pesquisas individuais e, ao mesmo tempo, por colaborarem com as atividades coletivas da instituição. A cooperação com professores parceiros (nacionais e internacionais) do nosso grupo de pesquisa tem elevado a qualidade e relevância de nossas pesquisas, por isso, não podemos deixar de mencionar o importante papel exercido por eles e registramos aqui nossos profundos agradecimentos, em especial: Aldo R. Ometto, Camila F. Poltronieri, Catarina B. Careta, Daniele C. Lopes, Frank Piller, Günther Seliger, Henrique Rozenfeld, Holger Kohl, Jeanne L. M. Michel, Lilian N. Gambi, Luiz C. R. Carpinetti, Mark M. Davis (*in memoriam*), Markus Reihlen, Merce Bernardo, Semih Severengiz, Vânia Zuin Zeidler. Aos estudantes de pós-graduação de outros grupos de pesquisa, nosso muito obrigado pela colaboração constante envolvendo pesquisas de interface. Aos estudantes de graduação e de pós-graduação (*stricto e lato sensu*) agradecemos pelo interesse em nossas ofertas de cursos e por sempre nos proverem de *feedback* que alimentam a melhoria contínua da qualidade dos mesmos. Do ponto de vista institucional, realçamos todo o apoio dado pelo Departamento de Engenharia de Produção e pela Escola de Engenharia de São Carlos (USP) em oferecerem todos os recursos e condições necessárias para a realização de nossas atividades integradas de ensino, pesquisa e extensão universitária, por meio do trabalho incansável de nossos servidores técnico-administrativos. Agradecemos também aos coordenadores dos cursos de MBA da USP-Esalq pela abertura e valorização das aulas relacionadas aos temas Gestão da Mudança, Gestão da Inovação e Liderança, nos mais variados cursos de MBA. Ao PECEGE (Instituto de Pesquisa em Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas), nosso muito obrigado, pela confiança depositada nos resultados de nossas pesquisas e conteúdos de ensino, incluindo a edição deste presente livro. Importante também mencionar nossos agradecimentos às agências de fomento (nacionais e internacionais) que muito nos têm propiciado a realização de nossas pesquisas por meio de seus financiamentos em bolsas

de estudos e projetos de pesquisa. Às empresas (privadas, públicas e do terceiro setor), com as quais estabelecemos parcerias, gostaríamos de realçar a importância desse tipo de conexão que nos permite perceber, sentir e adaptar nossas soluções acadêmicas em ambientes reais e com isso aumentar a capacidade de transformação das mesmas com o objetivo de as tornarem ambientes melhores e mais efetivos em um mundo em constante mudança. Em especial, ao ONOVOLAB, nossos agradecimentos pela parceria e em especial pelo apoio dado na elaboração deste livro, nos permitindo transformá-lo em um conteúdo livre e gratuito para toda comunidade de interesse. Por fim, e mais importante, nossa eterna gratidão aos nossos familiares e pessoas queridas, os quais com todo o amor nos motivam na busca por impactar a sociedade e no cumprimento de nossa missão de fazermos do mundo um lugar melhor.

PREFÁCIO

Professor Henrique Rozenfeld, Universidade de São Paulo

São Carlos, 13 de Janeiro de 2023

A maior constante das empresas, que pretendem sobreviver no futuro, é a certeza que elas precisarão mudar constantemente. Uma mudança pode ser uma melhoria mais significativa ou uma transformação mais radical de estratégias, modelo de negócio, processos, proposição de valor, infraestrutura, recursos, tecnologia, estrutura organizacional etc.

Em especial, o termo “gestão de mudanças” remete a tudo que está relacionado com as pessoas e a organização. São as pessoas que agregam valor operando equipamentos, realizando processos, inovando, estabelecendo relações com os *stakeholders* etc.

A gestão de mudança viabiliza todos os tipos de inovações no seu aspecto mais amplo, ou seja, o desenvolvimento de produto e serviços, a implantação de um sistema de gestão empresarial, a transformação digital, a reestruturação organizacional, a melhoria de processos e tantas outras iniciativas.

O termo gestão de mudanças se consolidou como o processo de aprendizagem individual e organizacional. Graças a este processo as empresas conseguem alinhar a sua cultura organizacional a essas iniciativas para acompanhar as transformações tecnológicas e organizacionais dos novos paradigmas e desafios atuais e futuros. Este alinhamento é a condição para a evolução das empresas.

Este livro traz uma visão inicial, porém bem abrangente deste processo. Ele traz a experiência dos autores na área não só acadêmica, com também prática. Os autores possuem anos de experiência prática, sistematizada neste livro por meio dos métodos da academia. Eles continuam a atuar na área acadêmica, tanto no ensino como na pesquisa, mas sempre com aplicações em diversas empresas. Esse equilíbrio entre teoria e prática, associada à experiência didática, habilita os autores a compilarem os principais conceitos nesta obra.

Você vai conhecer: como executar as mudanças; quais as barreiras que sempre ocorrem (os “anticorpos” contra inovações); como enfrentar esses desafios; qual o papel do líder e quais a mudança de comportamento necessárias para possibilitar a transformação organizacional e individual.

Sem dúvida, é uma obra que todo estudante e profissional precisa conhecer para que as empresas possam sobreviver e vencer no futuro. É uma porta de entrada para qualquer estudante ou profissional que deseja participar e apoiar com sucesso as transformações que as empresas precisam passar.

1. INTRODUÇÃO

Acompanhar o ritmo das transformações ao redor do globo não é uma tarefa fácil para as organizações e torna-se ainda mais difícil quando elas não dão a devida atenção ao gerenciamento das mudanças. As mudanças bem gerenciadas possibilitam colocar em prática a transformação organizacional, pela qual muitas empresas se veem obrigadas a passar para manterem suas condições de sobrevivência e competitividade.

Além disso, a Gestão da Mudança envolve atuar em temas específicos como cultura organizacional, liderança, resistência à mudança, aprendizagem organizacional e uso de métodos e ferramentas para colocá-la em prática. Por essa razão, o tópico Gestão da Mudança conquistou espaço dentro das organizações, seja para gerir um projeto específico ou para gerir inovações¹ e transformações organizacionais.

A Gestão da Mudança quando aplicada a projetos (de melhoria ou de inovação), pode ser algo pontual e isolado, enquanto quando aplicada a transformação organizacional afeta todos os colaboradores, pois a mudança organizacional tende a ser muito mais complexa, demorada e mais profunda. A aplicação dos conceitos de Gestão da Mudança pode guiar positivamente o trabalho em equipe, diminuir resistência a mudanças, afetar positivamente a produtividade e qualidade do trabalho, auxiliar a organização a se manter em constante evolução, possibilitar que os colaboradores se mantenham motivados, permitir a troca de conhecimento e pode até reduzir custos e riscos.

Dada a importância do tema, este material tem como objetivo consolidar os principais tópicos da gestão de mudanças organizacionais. Ao longo deste livro você vai entender a evolução do conceito de Gestão da Mudança; a importância da cultura organizacional; as etapas que podem ser seguidas para a condução de gestão de mudanças; algumas metodologias e ferramentas que facilitam o processo de Gestão da Mudança; barreiras e formas de lidar com resistência a mudança; o papel do líder no processo de Gestão da Mudança; e a necessidade de mudança de comportamento organizacional e individual para que a Gestão da Mudança ocorra de forma efetiva.

2. EVOLUÇÃO DA GESTÃO DA MUDANÇA

Crises econômicas, transformação digital, COVID-19, guerras, e o que mais? Mudanças são inevitáveis e estão em todos os lugares, o tempo todo e cada vez mais frequentes. Hoje não vivemos no mesmo mundo de 30 anos atrás, e daqui a 30 anos estaremos em um mundo completamente diferente do de hoje. Não

¹ Para maiores informações relacionadas ao gerenciamento de inovações, recomenda-se a leitura da plataforma e livro online: Metodologia flexível para inovação (flexM4I) disponível através do link: <https://flexmethod4innovation.com/>. O desenvolvimento do conteúdo disponível foi coordenado pelo Professor Henrique Rozenfeld e está disponibilizado de forma gratuita à toda comunidade interessada.

há como fugir das mudanças, uma vez que estão presentes em nossas vidas pessoais, no trabalho, na política, na sociedade, na tecnologia. Aqui falamos de mudança organizacional e, conforme o ambiente muda, as empresas mudam a forma de conduzir seus negócios como uma maneira de se adaptar, de inovar e se destacar. Frequentemente, a chance que uma organização tem de obter sucesso é diretamente relacionada à sua habilidade de se adaptar às mudanças e à rapidez com a qual seus colaboradores aceitam e entregam essas mudanças.

Gestão da Mudança não é apenas escrever sobre planos de comunicação ou estratégias. Gestão da Mudança é um conceito que está sempre em evolução e a sua aplicação nas organizações flutua entre usar perspectivas do passado e da atualidade para implementar seus projetos de mudança. Como pode ser observado na Figura 1, os primórdios da Gestão da Mudança são antes dos anos 90. O período de Fundação da Gestão da Mudança teve como foco melhorar o entendimento coletivo sobre seres humanos, como eles experimentam mudanças, e como o sistema humano interage e reage à mudança. Essa era contou com a contribuição de diferentes teóricos que apresentaram pesquisas e para entender mudanças, como por exemplo: Arnold van Gennep (1909 – mudança em três estágios: separação do estado atual, movimento através da transição, e reincorporação em um estado futuro); Kurt Lewin (1948 – estágios da mudança: descongelar, movimentar, congelar); Richard Beckhard (1969 – definição da Gestão da Mudança); William Bridges (1979 – estágios de uma transição: finalização, zona neutra, novo começo).

De 1990 a 2000 temos a Gestão da Mudança ‘no radar’. Aqui começa-se a entender o lado humano da mudança nas reuniões de projeto e o conceito começa a estar presente entre o *C-level*² e entre os membros que tomam decisões na organização. Durante essa época, muitos dos princípios que norteiam a disciplina de Gestão da Mudança até hoje foram definidos. Elementos como forças geopolíticas, desenvolvimento econômico, desenvolvimento de um novo sistema de valor (‘empoderamento’) e mudança da relação empregado-empregador estabeleceram novos estágios para um aumento no reconhecimento da importância do lado humano na mudança. Nessa época, chegou-se ao entendimento de que mudanças individuais não são, por si só, suficientes, e podem ser sustentadas e guiadas em uma organização se forem executadas com passos pensados e repetidos. As principais contribuições dessa época vieram de: General Electric (1990 – introdução do Processo de Aceleração de Mudança como parte do programa de melhoria); Daryl Conner (1992 – trouxe reflexões sobre inúmeros conceitos e tópicos de mudança); Todd Jick (1993 – as armadilhas mais comuns e os 10 mandamentos da implementação de mudanças); Jeanenne Lamarsh (1995 – habilidade para mudar, mitigação da resistência à mudança, que dão suporte a mudança); John Kotter (1996 – os

² *C-level*: termo usado para designar coletivamente os executivos seniores mais altos de uma empresa. Exemplo: CEO (*Chief Executive Officer*), COO (*Chief Operating Officer*), CFO (*Chief Financial Officer*).

oito erros e os oito passos da mudança); Spencer Johnson (1998 – como as pessoas podem lidar com as mudanças que acontecem ao redor delas).

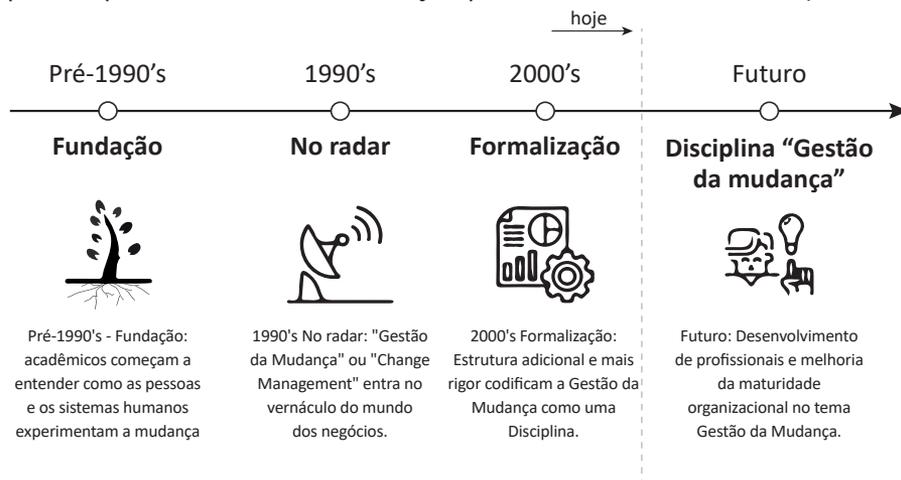


Figura 1: Linha do tempo da Gestão da Mudança

Fonte: adaptado de PROSCI. The History and Future of Change Management. Prosci: People, Change, Results, Thought Leadership Article, 2016. Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future>>.

Dos anos 2000 até o presente momento temos a 'formalização' da disciplina de Gestão da Mudança. Apesar dos conceitos datarem de muito antes, foi apenas a partir dos anos 2000 que a disciplina foi formalizada e acelerada especificamente como Gestão da Mudança. Essa formalização acontece em três frentes: processos e ferramentas (estruturas mais rigorosas, processos e ferramentas mais robustas foram desenvolvidas baseados nos conceitos previamente estabelecidos para dar suporte à aplicação consistente de Gestão da Mudança); cargos e papéis (organizações começam a criar cargos específicos com foco na aplicação de projetos e iniciativas de Gestão da Mudança); e funções organizacionais (organizações começam a estabelecer funções e estruturas para dar suporte à aplicação de Gestão da Mudança na organização como um todo). Foi também nesta época que surgiram as associações profissionais, normas e certificações em Gestão da Mudança.

Sobre o futuro da disciplina, a maturação irá continuar em algumas frentes: incorporação continuada e colaboração com disciplinas relacionadas (integração com gestão de projetos e gestão da inovação e outros temas como digitalização, economia circular, organizações positivas, etc.); foco em considerar gestão de mudanças como uma competência organizacional (esforços estruturados e intencionais para construir competências individuais de liderança de mudança e para incorporar práticas de mudança eficazes na estrutura da organização); e desenvolvimento individual dos profissionais de Gestão da Mudança (certificações e construção de habilidades pessoais).

Entendemos, então, que a disciplina de Gestão da Mudança continua a evoluir e que novas oportunidades relacionadas à sua aplicação surgem a cada dia de forma mais intensa e relevante. No entanto, muitos profissionais e organizações ainda não entendem a importância desta disciplina e, portanto, não possuem um processo estruturado para ela. Mudanças cercam o ambiente de negócios constantemente e estar focado em saber lidar com tais mudanças, independentemente de sua natureza, pode ser algo crucial para o crescimento e inovação da organização.

3. GESTÃO DA MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

Conforme Gerolamo (2019), Gestão da Mudança pode ser definida como um processo contínuo de aprendizagem, individual e organizacional, que visa à implementação de esforços temporários de mudança para atingir uma transformação maior, com foco em resultados alinhados com o propósito evolutivo da organização, cuja liderança deve considerar a cultura organizacional, para a redução do nível de resistência e aumento do comprometimento, garantindo a sua longevidade em um mundo em constante evolução (trecho da tese)³. A Gestão da Mudança busca facilitar o processo de realização de mudanças organizacionais e, assim, oferece preparo e apoio aos indivíduos e equipes na realização dos projetos de mudança.

Nesse contexto, a cultura organizacional é a chave para a excelência (SCHEIN, 1984). Muitas das definições de cultura apenas apontam para a noção de que cultura é um conjunto de significados e valores compartilhados que possibilita membros ou um grupo interpretar e agir de acordo com seu ambiente. No entanto, cultura é algo tão complexo que mesmo que nós conheçamos uma organização bem o bastante para viver dentro dela, nós não necessariamente saberíamos como sua cultura cresceu, como ela se tornou o que é hoje, ou como ela poderia ser mudada se a sobrevivência da organização estivesse ameaçada.

Inúmeras definições para cultura organizacional são encontradas na literatura, no entanto alguns pontos em comum e características essenciais para o entendimento desse conceito são destacados:

- É um conjunto de pressupostos básicos desenvolvidos por determinado grupo (por meio de aprendizado) para lidar com problemas de adaptação externa e integração interna (SCHEIN, 1984);

³ Este livro contém partes essenciais da escrita da Tese de Livre Docência de Gerolamo (2019) que foram reproduzidas aqui a fim de completar as informações e dados dispostos com base na doutrina do fair use (uso justo), diretrizes do Título 17, parágrafo 107 do Estatuto do Direito Autoral dos Estados Unidos (US Copyright Statute) que permite a utilização de trabalhos de propriedade autoral.

GEROLAMO, M. C. Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. São Carlos, 2019. Tese (livre-docência). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019. *nota: recomenda-se a leitura deste material para outros aspectos e conceitos que são englobados pela Gestão da Mudança.

- Os pressupostos básicos que compõem uma cultura são transmitidos e ensinados a outras pessoas dentro da organização como a forma correta de se comportar diante dos problemas enfrentados pela organização (SCHEIN, 1984);
- É um conjunto de valores e normas compartilhados que ditam as ‘regras’ das relações entre os membros de uma organização e seus parceiros (JONES, 2010);
- Representa, na verdade, o “como as coisas são feitas por aqui”;
- Reflete a ideologia predominante que as pessoas possuem (CAMERON; QUINN, 2011);
- Expressa um senso de identidade entre os colaboradores internos (CAMERON; QUINN, 2011);
- Promove orientações não escritas (por vezes não faladas) sobre como ser bem-sucedido na organização, e ao mesmo tempo acentua a estabilidade do sistema social que as pessoas vivenciam (CAMERON; QUINN, 2011).

A cultura organizacional é formada por valores compartilhados refletidos no estilo de liderança predominante, nas linguagens e símbolos presentes na organização, nos procedimentos e nas rotinas diárias, e na forma de definição de sucesso que faz com que uma organização tenha características únicas. Valores organizacionais são considerados como princípios que direcionam as pessoas a terem determinados tipos de comportamentos, a agirem em determinados eventos e situações, e definem tipos de resultados que são desejáveis ou indesejáveis (JONES, 2010). Há dois tipos de valores organizacionais: terminal – caracterizado como um resultado desejado em que há o desejo de ser alcançado (ex.: excelência, qualidade, responsabilidade, confiabilidade, inovação etc.); e instrumental – caracterizado como um comportamento desejado (ex.: trabalho duro, ser útil, respeito às tradições, ser criativo, assumir riscos etc.) (JONES, 2010).

O comportamento das pessoas que formam uma organização e a forma de resposta a determinadas situações são moldados pelos valores compartilhados, que aumentam a confiabilidade desse comportamento. A confiabilidade não está estritamente relacionada ao comportamento obediente ou passivo, mas pode também estar relacionada ao comportamento coerente inovador ou criativo.

A cultura organizacional e o processo de gestão de mudanças estão inter-relacionados. Existem muitos impactos culturais para o processo de gestão de mudanças. Toda organização tem uma cultura única, então o sistema de gestão também se adaptou em torno dessa cultura e se um processo de mudança é implementado, ele precisa se adaptar à cultura, caso contrário, existe a necessidade de mudar ou evoluir a cultura organizacional (ou parte dela). Alguns tipos de cultura criam barreiras para implementar mudanças. Mudanças ou adaptações culturais são necessárias para o sucesso de programas de mudança.

Ademais, uma boa relação entre a cultura organizacional e o processo de mudança é um dos principais fatores para que as mudanças propostas sejam duradouras e parte do dia-a-dia da empresa. Portanto, podemos afirmar com certeza que todo projeto de mudança deve, ao menos, considerar a cultura da organização. Essa relação entre cultura organizacional e projetos de mudança também existe entre a cultura da organização e projetos de inovação. Mais informações sobre como desenvolver os elementos que promovem uma cultura de inovação recomendamos o uso do Instrumento de Avaliação de Cultura de Inovação⁴.

4. COMO EXECUTAR O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS EM SUA ORGANIZAÇÃO?

4.1 ETAPAS PARA A GESTÃO DA MUDANÇA

A Gestão da Mudança se caracteriza como um processo, e como tal, é composta por etapas que guiam essa mudança. Processos bem definidos aumentam as chances de que as mudanças levem a organização do estado atual para o futuro desejado. Processos não evitarão que problemas ocorram ao longo do caminho, no entanto, aliviam as dores naturais causadas pela mudança.

Existem três estágios do processo de mudança (LEWIN, 1952):

Estágio 1 – Descongelar: criando motivação/urgência para a mudança;

Estágio 2 – Mudar: aprendendo novos conceitos, novos significados, e novos padrões;

Estágio 3 – Recongelar: internalizando novos conceitos, significados e padrões.

E oito passos propostos por Kotter (1996) para o processo de gestão de mudança:

1. **Estabelecer um senso de urgência:** o líder deve estar convencido da necessidade da mudança e tem o papel de fazer com que os demais compreendam que a mudança se faz necessária urgentemente. O envolvimento da alta administração é crucial;
2. **Formar coalizões:** formação de um time de liderança com poder suficiente para conduzir a mudança. A administração e as 'cabeças-chave' devem estar comprometidas com a mudança. As pessoas podem ser escolhidas para fazer parte desse time com base no cargo, na experiência ou pelo poder de influenciar pessoas.
3. **Desenvolver uma visão:** as pessoas têm que se identificar com a visão, nesse sentido a mudança planejada deve ter um 'guia' um objetivo final. A visão deve ser objetiva e simples; e fazer sentido para mudar como as coisas funcionam e para dar perspectiva de objetivo a ser cumprido;

⁴ <https://flexmethod4innovation.com/pratica/instrumento-avaliacao-cultura-inovacao/>

4. **Comunicação:** a visão e as mudanças precisam ser comunicadas de forma adequada para todos os envolvidos por meio de informações, atos e exemplos;
5. **“Empoderar” as pessoas / capacitar para a ação:** a liderança deve dar a devida atenção as barreiras, inclusive as estruturas do sistema que possam prejudicar a mudança e eliminá-las, além disso, é essencial que ideias arriscadas sejam encorajadas (pensar fora da caixa);
6. **Planejar e obter vitórias de curto prazo:** planejar uma maneira de obter vitórias rápidas, comunicar e recompensar quem participou desse processo. Pequenos sucessos ao longo do tempo têm o poder de enfraquecer a resistência a mudança e engajar as pessoas no processo de mudança;
7. **Consolidar as vitórias e buscar mais mudanças:** as vitórias de curto prazo devem ser usadas para estimular que mudanças continuem acontecendo até que a visão estabelecida seja alcançada;
8. **Institucionalizar as mudanças na cultura organizacional:** as mudanças implementadas devem fazer parte do comportamento das pessoas no dia a dia, ou seja, devem estar enraizadas na cultura organizacional. A liderança deve demonstrar como as mudanças implementadas contribuíram para o sucesso da empresa, continuar recompensando quem fez parte da mudança e contratar pessoas que se encaixem na nova cultura estabelecida.

4.2 METODOLOGIAS PARA GESTÃO DA MUDANÇA

MODELO 7S MCKINSEY

O modelo 7S da McKinsey é uma ferramenta para analisar o desenho organizacional da empresa olhando para 7 elementos internos: estratégia (*strategy*), estrutura (*structure*), sistemas (*systems*), valores compartilhados (*shared values*), estilo (*style*), membros (*staff*) e habilidades (*skills*), com o objetivo de identificar se esses elementos estão efetivamente alinhados e permitem que a organização atinja seus objetivos (WATERMAN et al., 1980). O ponto central do modelo é que todas as sete áreas estão interconectadas e, uma mudança em uma das áreas, requer mudança no restante, para que a organização possa funcionar efetivamente. As 7 áreas são divididas em *hard* e *soft*. Estratégia, estrutura e sistemas são elementos *hard* que são mais fáceis de identificar e gerenciar quando comparados aos elementos *soft*. Por outro lado, os elementos *soft* são mais difíceis de gerenciar, são as fundações da organização e são mais passíveis de criar e sustentar vantagem competitiva.

Para usar a ferramenta, recomenda-se seguir os seguintes passos:

Passo 1: identificar as áreas que não estão efetivamente alinhadas: olhar para os 7Ss e identificar lacunas, inconsistências e fraquezas nos relacionamentos dessas áreas.

Passo 2: determinar o desenho organizacional ótimo: com a ajuda da gerência, definir qual o desenho organizacional efetivo que se pretende alcançar.

Passo 3: decidir onde e quais mudanças devem ser feitas: basicamente definir o plano de ação que irá detalhar as áreas que precisam ser realinhadas e como isso será feito.

Passo 4: fazer as mudanças necessárias: encontrar pessoas na organização ou contratar consultores especializados para conduzir a mudança.

Passo 5: revisar continuamente os 7Ss: como os 7Ss são dinâmicos, conectados e mudam constantemente, eles necessitam de revisão contínua.

METODOLOGIA HCMBOK

O HCMBOK® (*Human Change Management Body of Knowledge*) é uma metodologia⁵ de base de conhecimento do HUCMI (*Human Change Management Institute*) composta por ferramentas, técnicas e boas práticas relacionadas ao comportamento humano, que tem por objetivo conectar as atividades de Gestão de Mudanças Organizacionais com as atividades de Gestão de Projetos. O HCMBOK® permite gerenciar os *stakeholders* de maneira estruturada e confere aos gerentes de projetos competências básicas para lidar com o fator humano.

A metodologia é composta por fases e macro atividades que podem variar em sua sequência de execução de acordo com as necessidades do projeto e do nível de maturidade da organização em relação a Gestão da Mudança. A Figura 2 apresenta uma macrovisão da metodologia HCMBOK®.

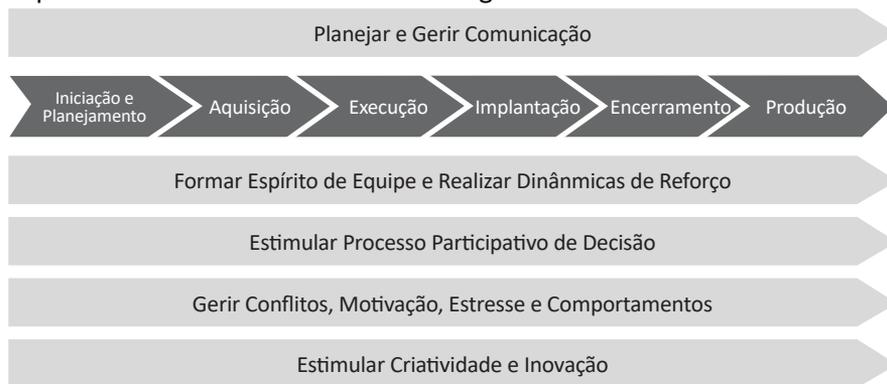


Figura 2: Macrovisão da metodologia HCMBOK

Fonte: GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. HCMBOK - The Human Change Management Body of Knowledge. Auerbach Publications. 2018. Nota: Em cinza escuro, temos as macro-atividades, as quais o Gerente de Projetos deve se referenciar ao planejar o projeto, compatibilizando-as com o cronograma das demais atividades. Em cinza claro, temos as atividades recorrentes que são executadas durante todo o projeto e representam o cuidado que os líderes da mudança devem ter com a clareza das comunicações, a formação do espírito de equipe, engajamento, resolução de conflitos e o estímulo à criatividade e à inovação.

⁵ Informações mais detalhadas sobre a certificação podem ser encontradas no site do HUCMI (<https://hucmi.com/hcmbok/>) e as ferramentas, técnicas e boas práticas detalhadas podem ser encontradas no livro “*The Human Change Management Body of Knowledge*” escrito por Vicente Gonçalves e Carla Campos, 2018, 3.ed.

As fases do HCMBOK® são semelhantes às fases típicas da Gestão de Projetos. Enquanto grande parte das macro atividades estão relacionadas à uma determinada fase da metodologia, as demais devem ser cumpridas durante todo o ciclo de vida do projeto. As macro atividades são compostas por atividades que precisam ser cumpridas para a aplicação bem-sucedida do HCMBOK®. A Figura 3 apresenta um resumo das atividades principais propostas pelo HCMBOK®:

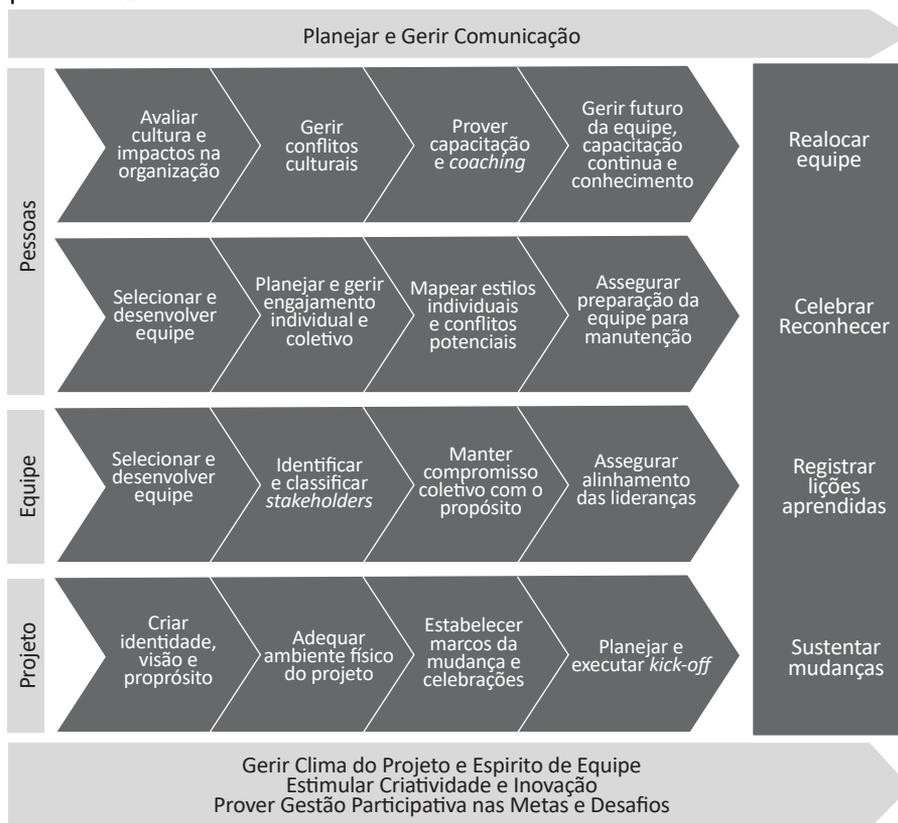


Figura 3: Atividades principais propostas pelo HCMBOK

Fonte: GONÇALVES, V.; CAMPOS, C. HCMBOK - The Human Change Management Body of Knowledge. Auerbach Publications. 2018.

Nota: Em cinza escuro, temos mais uma vez as macro-atividades, que são subdivididas entre as que estão mais voltadas para as Pessoas, as mais relacionadas à formação de Equipe e as mais identificadas com o Projeto em questão. Em cinza, temos novamente as atividades recorrentes.

A vantagem do HCMBOK® é a possibilidade de incorporar aspectos *soft* ao gerenciamento de projetos, geralmente utilizado por profissionais de formação mais técnicas e fixados em competências *hard* (pensamento lógico). Com isso, há maiores chances de que as equipes de projetos lidem de forma mais adequada com as questões humanas que influenciam o projeto, como a resistência à mudança.

METODOLOGIA PROSCI

A PROSCI é uma organização fundada em 1994 que há mais de duas décadas realiza pesquisas sobre o tema gestão de mudanças com organizações líderes em vários países. Com base nessas pesquisas, a Prosci desenvolveu uma metodologia própria estruturada e adaptável para permitir que o lado humano da mudança entregue resultados.

A Metodologia da Prosci é movida pelo propósito e orientada ao desempenho, a fim de garantir a adoção da mudança. O Prosci *Change Triangle Model* (PCT) é uma ferramenta simples, utilizada para analisar e conectar elementos críticos de uma mudança, como liderança e patrocínio, aspectos técnicos e humanos, considerados importantes em qualquer projeto de mudança bem-sucedida. O Prosci 3-Phase Process® é um *framework* com 3 fases (ver Figura 4):

- **Fase 1 - Preparação (*Prepare*):** alinhar o propósito da mudança, identificar impactos e definir as estratégias e planos de ação.
- **Fase 2 - Implementar (*Manage Change*):** definir e executar os planos de ação e acompanhar o desempenho e, se necessário, ajustar as ações ao longo do projeto.
- **Fase 3 - Sustentação (*Sustain Outcomes*):** avaliação de resultados e planejamento das ações de sustentação para garantir que a mudança permaneça.

O Prosci *ADKAR® Model* é um *framework* de mudança orientado ao objetivo, que foi criado por Jeff Hiatt, o fundador da Prosci. ADKAR é o acrônimo que representa cinco aspectos que as pessoas precisam atingir para mudanças duradouras: consciência (*Awareness*) da necessidade de mudança e dos riscos de não mudar; desejo (*Desire*) é uma escolha pessoal de participar e apoiar a mudança; conhecimento (*Knowledge*) representa a informação, o treinamento e as instruções necessárias sobre como mudar; habilidade (*Ability*) é transformar o conhecimento em ação, ou seja, demonstrar competências e comportamentos de acordo com os níveis exigidos; e reforço (*Reinforcement*) que representa aqueles fatores internos (realização pessoal, por exemplo) e fatores externos (reconhecimento, recompensas) para sustentar a mudança. Algumas táticas para construção de reforço incluem avaliações de desempenho e *feedbacks* periódicos, eventos para celebrações, suporte técnico e *coaching* pós implementações. Este modelo é baseado no simples fato de que a mudança é muito mais sobre as pessoas na organização do que a organização como um todo. Organizações só podem ter mudanças de sucesso quando as pessoas mudam com sucesso.

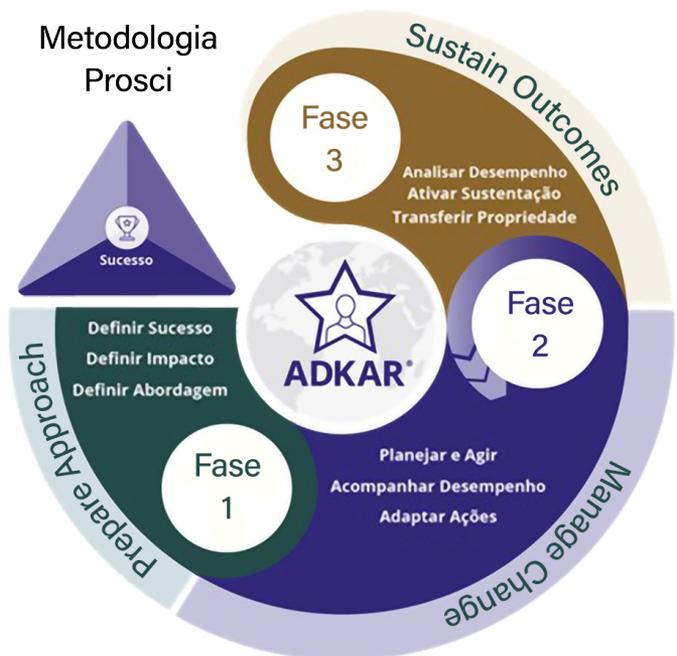


Figura 4. Metodologia Prosci

Fonte: © Prosci, Inc. Acesso em: <https://www.prosci.com/methodology/adkar>

A Prosci oferece um Programa de Certificação de Gestão de Mudanças que apresenta aos participantes a metodologia, o conhecimento e, através do uso de ferramentas e aplicação em casos práticos, desenvolve as habilidades necessárias para impulsionar projetos ou iniciativas de mudança bem-sucedidas.

4.3 FERRAMENTAS PARA A GESTÃO DA MUDANÇA

Existem inúmeras ferramentas desenvolvidas para apoiar o processo de Gestão da Mudança. Neste material, iremos apresentar três ferramentas que foram escolhidas com um propósito. São elas: ferramenta DICE, Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) e Análise do Conjunto de Papeis dos *Stakeholders*. A DICE auxilia a organização a escolher quais projetos têm maiores chances de sucesso e assim determinar quais projetos de mudança terão prioridade para seu desenvolvimento na organização. O OCAI identifica qual o tipo de cultura é dominante na empresa e a partir dessa identificação, estabelece as mudanças que serão implementadas e as necessidades de um reposicionamento de cultura. E a Análise do Conjunto de Papeis possibilita que organização compreenda melhor o sistema-alvo e suas interconexões e desenvolva o entendimento das pessoas a fim de gerar empatia pelo processo de mudança.

FERRAMENTA DICE

A ferramenta DICE foi proposta para prever o futuro ou sucesso das iniciativas de mudança. DICE é o acrônimo para Duração (*Duration*), Integridade (*Integrity*), Comprometimento (*Commitment*) e Esforço (*Effort*) (SIRKIN et al., 2005). Essas quatro áreas críticas determinam o futuro da mudança e ajudam a liderança a executar as iniciativas na direção correta. Duração é o tempo percorrido até que a mudança seja finalizada em caso de projeto com tempo curto, ou então o espaço de tempo entre revisões dos marcos do projeto. Integridade (competência da equipe) está relacionada ao desempenho da equipe de projeto, que é a habilidade da equipe em completar a atividade no tempo. Isso depende das competências dos membros da equipe e características relativas aos requisitos do projeto. Comprometimento se refere ao comprometimento demonstrado em relação à mudança tanto pelos representantes da alta administração (C1), quanto dos demais colaboradores afetados com a mudança (C2). Esforço é o nível de energia e tempo que deverão ser empreendidos além das tarefas usuais das pessoas, que as iniciativas de mudança irão demandar dos participantes, direta ou indiretamente envolvidos com o projeto. Os critérios utilizados para a pontuação DICE são apresentados no Quadro 1.

Quadro 1. Pontuação DICE

Fatores	Questões e Pontuação
D	Revisões de projeto formais ocorrem regularmente? Para projetos de mais de 2 meses, qual o tempo médio entre revisões? (Pontuação: menos de 2 meses = 1; entre 2 e 4 meses = 2; entre 4 e 8 meses = 3; mais que 8 = 4)
I	O líder da equipe é capaz? O quanto os membros estão motivados e são hábeis? (Pontuação: 1 ponto para respostas positivas; 4 pontos para respostas negativas; meio termo com 2 ou 3 pontos)
C1	Executivos comunicam com frequência a razão da mudança e a importância do sucesso? A mensagem é consistente e convincente? A gerência direcionou recursos suficientes para a mudança? (Pontuação: 1 ponto para respostas positivas; para executivos neutros = 2 ou 3 pontos; se não há apoio para a mudança = 4)
C2	Os funcionários afetados pela mudança entendem as razões e acreditam na necessidade? Eles dão apoio e estão motivados, ou preocupados e obstrutivos? (Pontuação: ansiosos pela mudança = 1; aceitando a mudança = 2; relutantes ou muito resistentes = 3 ou 4, respectivamente)
E	Qual porcentagem de aumento no esforço empregado, com a mudança? O esforço é direcionado primeiramente à mudança? Há resistência sobre o aumento de demanda no trabalho? (Pontuação: menos de 10% = 1; de 10 a 20% = 2; de 20 a 40% = 3; acima de 40% = 4)

Fonte: adaptado de Sirkin et al., (2005)

A fórmula para calcular a pontuação DICE, bem como sua plotagem no gráfico são apresentados na Figura 5.

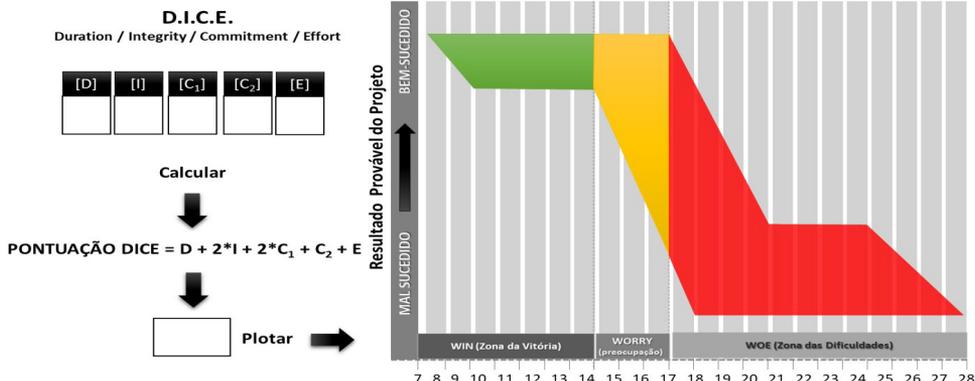


Figura 5. Cálculo da pontuação DICE e plotagem gráfica

Fonte: adaptado de Sirkin et al., (2005)

Nota: Uma pontuação entre 7 e 14 é chamado WIN (zona da vitória), que compreende projetos ou mudanças com maior potencial de terem sucesso. Uma pontuação entre 14 e 17 é chamado de WORRY (preocupação), aqui é onde os riscos estão aumentando, quanto maior a pontuação maior o risco do projeto ou mudança não ter sucesso. Uma pontuação acima de 17 é chamado de WOE (zona das dificuldades), aqui é onde o projeto ou a mudança é excessivamente arriscado, e uma pontuação acima de 19 é considerado um projeto que dificilmente irá ter sucesso.

INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE CULTURA ORGANIZACIONAL - OCAI

O OCAI (*Organizational Culture Assessment Instrument*) é uma ferramenta utilizada para identificar a estrutura de valores organizacionais presente em uma empresa. O instrumento avalia seis dimensões relacionadas aos quatro tipos de cultura (Clã, Adocrática, de Mercado, e Hierárquica) (CAMERON & QUINN, 2011):

- **Características dominantes:** grau de trabalho em equipe e sentimento de pertencimento, nível de criatividade e dinamismo, foco nos objetivos e competitividade, dependência dos sistemas e ênfase em eficiência.
- **Crítérios de Sucesso:** como o sucesso é definido e quem recebe os lucros, *market share* e penetração no mercado, sensibilidade com os clientes e preocupação com as pessoas, desenvolvimento de novos produtos e serviços, e confiabilidade e custo ótimo.
- **Ênfase Estratégica:** define quais áreas direcionam a estratégia organizacional, buscando: 1) o desenvolvimento de capital humano a longo prazo e inovação, 2) a estabilidade e vantagem competitiva, e 3) crescimento, aquisição e realização de metas.
- **Gerenciamento de Pessoas e Equipe:** modo como as pessoas são tratadas, o grau de diálogo, participação e consenso, e como é o ambiente de trabalho.

- **Liderança Organizacional:** estilo de liderança e a abordagem que permeia a organização.
- **União Organizacional:** Determina os mecanismos de ligação que mantêm a empresa unida como coesão e trabalho em equipe, lealdade e comprometimento, empreendedorismo e flexibilidade, regras e políticas, foco em objetivos e competitividade.

O questionário para a implementação do instrumento é composto por 48 alternativas (24 pares de alternativas idênticas). O questionário é respondido em duas partes: na primeira o respondente deve pensar na cultura atual, como ele percebe a cultura organizacional hoje em seu contexto de trabalho (cultura atual); e na segunda deve pensar em como ele gostaria que a cultura fosse em um futuro próximo (cultura desejada). As 24 questões são divididas em seis blocos (de acordo com as seis dimensões de análise) e os quatro tipos de cultura, como pode ser observado na Figura 6.

Durante a aplicação da ferramenta, é pedido para que os respondentes dividam 100 pontos para cada questão, a questão 1, por exemplo, que avalia as características dominantes da organização, pede-se para dividir 100 pontos entre as quatro alternativas que avaliam cada um dos quatro tipos de cultura, dando-se mais pontos para a descrição que mais representa a organização e menos pontos para a alternativa que menos a representa. Essa lógica tem o intuito de forçar o *trade-off* natural existente devido às tensões entre os valores existentes para os tipos de cultura diagonalmente opostas (clã *versus* mercado e adocracia *versus* hierarquia). Assim, cada uma das seis dimensões visa validar a tendência das respostas em torno de um perfil cultural que mais representa (ou deveria representar na situação futura desejada) a organização em estudo. Geralmente, é comum a identificação de um tipo de cultura dominante e uma cultura secundária geralmente posicionada em um quadrante adjacente⁶.

⁶ Este material contém partes essenciais da escrita da Tese de Livre Docência de Gerolamo (2019) e foram aqui reproduzidas a fim de completar as informações e dados dispostos com base na doutrina do fair use (uso justo), diretrizes do Título 17, parágrafo 107 do Estatuto do Direito Autoral dos Estados Unidos (US Copyright Statute) que permite a utilização de trabalhos de propriedade autoral.

GEROLAMO, M. C. Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. São Carlos, 2019. Tese (livre-docência). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019. *nota: recomenda-se a leitura deste material para outros aspectos e conceitos que são englobados pela Gestão da Mudança.

Clã (Colaboração)		Adocracia (Criação)	
1	A organização é um lugar muito pessoal como uma família. As pessoas repartem suas experiências tanto pessoais como de trabalho.	Característica dominante	A organização é um lugar dinâmico e empresarial. As pessoas estão dispostas a ousar e correr riscos.
2	A organização define sucesso com base no desenvolvimento de recursos humanos, trabalho em equipe, comprometimento com o emprego e a preocupação com as pessoas.	Crerários de sucesso	A organização define sucesso com base em ter os produtos mais novos ou diferenciados. É uma líder e inovadora de produtos.
3	A organização enfatiza o desenvolvimento humano. Alta confiança, transparência e participação persistem.	Ênfase estratégica	A organização enfatiza a obtenção de novos recursos e a criação de novos desafios. Experimentar coisas novas e buscar oportunidades são ações valorizadas.
4	O estilo gerencial da organização é caracterizado por trabalho em equipe, consenso e participação.	Gerenciamento de Pessoas e Equipe	O estilo gerencial na organização é caracterizado por aceitar riscos individuais, inovação, liberdade e singularidade.
5	Os líderes da organização são geralmente considerados mentores, facilitadores e estimuladores.	Liderança Organizacional	Os líderes da organização são geralmente considerados empreendedores, inovadores ou indivíduos que aceitam desafios.
6	O que mantém a organização unida é a lealdade e a confiança mútua. O comprometimento com a organização é alto.	União Organizacional	O que mantém a organização unida é o comprometimento com a inovação e desenvolvimento. Há uma ênfase em estar na vanguarda (inovações).
Hierarquia (Controle)		Mercado (Competição)	
1	A organização é um lugar controlado e estruturado. Procedimentos formais geralmente governam o que as pessoas fazem.	Característica dominante	A organização é orientada para resultados. A maior preocupação é concluir o trabalho a ser realizado. As pessoas são competitivas e buscam realização profissional.
2	A organização define sucesso com base na eficiência. Cumprir prazos, seguir a programação facilmente e produzir a baixos custos são fatores críticos.	Crerários de sucesso	A organização define sucesso com base no ganho e na liderança de mercado. A liderança no mercado competitivo é conceito-chave.
3	A organização enfatiza a continuidade e a estabilidade. Eficiências, controle e funcionamento sem transtornos são importantes.	Ênfase estratégica	A organização enfatiza a ação competitiva e o alcance dos resultados. Atingir metas difíceis e satisfazer o mercado são objetivos dominantes.
4	O estilo gerencial da organização é caracterizado por estabilidade no emprego, conformidade, previsibilidade e estabilidade nas relações.	Gerenciamento de Pessoas e Equipe	O estilo gerencial na organização é caracterizado por uma competitividade energética, exigências e realização.
5	Os líderes da organização são geralmente considerados coordenadores, organizadores ou técnicos eficientes.	Liderança Organizacional	Os líderes da organização são geralmente considerados exemplos de seriedade, ambição e orientação para resultados.
6	O que mantém a organização unida são as regras formais e políticas estabelecidas. Manter a organização funcionando sem conflitos é importante.	União Organizacional	O que mantém a organização unida é a ênfase em resultados e realização de metas. Agressividade e conquistas são temas comuns.

Figura 6. Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI)

COMO EXECUTAR O PROCESSO DE IMPLEMENTAÇÃO DAS MUDANÇAS EM SUA ORGANIZAÇÃO?

ANÁLISE DO CONJUNTO DE PAPEIS DOS STAKEHOLDERS

O propósito da análise do conjunto de papéis ou análise de *stakeholders* não implica em apenas compreender melhor o sistema-alvo e suas interconexões, mas também desenvolver melhor entendimento das pessoas e gerar empatia por elas, que são diretamente impactadas pelas mudanças propostas. Esse exercício auxilia na concepção mais apurada do mundo onde essas pessoas vivem para que não sejam feitas suposições prematuras sobre o que é ou não possível para eles em termos das mudanças organizacionais. Os passos para uma análise de *stakeholders* são (SCHEIN, 2002):

1. **Selecionar a pessoa ou o sistema que será o alvo da mudança**
 - iniciar onde se pensa que a mudança fundamental deva ocorrer;
 - colocar essa pessoa ou sistema no centro de uma página;
2. **Fazer um *brainstorming* sobre quem (*stakeholders*) possui expectativas desse sistema-alvo**
 - pensar amplamente em vários *stakeholders* e desenhá-los na mesma página com uma seta entre ele e o sistema-alvo;
 - a grossura da seta pode representar a força das expectativas;
 - o gráfico deve ficar um tanto complicado conforme os *stakeholders* e as relações sejam mapeadas, mas é importante ser tão completo quanto possível;
3. **Identificar a dinâmica dos papéis relevantes no sistema**
 - a maior parte dos *stakeholders* lida com muitas expectativas, forçando-os a estabelecer prioridades e a lidar com potenciais conflitos. Essa dinâmica entre os papéis pode ser desdobrada em três categorias principais:
 - i. **papeis com ambiguidade:** alguns *stakeholders* podem ter expectativas vagas ou ambíguas quanto ao alvo; é impossível fazer qualquer inferência sem colher alguns dados;
 - ii. **sobrecarga dos papéis:** a soma total de expectativas de todos os *stakeholders* geralmente excede o que qualquer um na posição-alvo poderia fazer; isso leva à questão sobre como as pessoas irão lidar com a sobrecarga? e para quem eles irão responder?
 - iii. **conflito entre os papéis:** o que um espera não corresponde necessariamente às expectativas dos outros; é comum haver conflito entre algumas expectativas do *stakeholder* e o que o ocupante do papel espera dele mesmo.

4. **Identificar as ligações entre os *stakeholders* para se obter ainda mais reflexões da dinâmica do sistema-alvo**
 - imaginar quais seriam algumas interconexões entre os *stakeholders*;
 - a importância de se analisar todas as conexões no sistema como um todo e reavaliar se o alvo escolhido é mesmo o melhor alvo para se trabalhar ou não;
 - uma vez que todas as ligações estejam visíveis, pode-se então identificar outros possíveis alvos que são mais acessíveis, mais fáceis de se mudar, e ligados ao seu alvo original de uma maneira que a mudança também ocorrerá nele.

5. REAÇÕES À MUDANÇA

5.1 BARREIRAS E OS MOTIVOS PARA O FRACASSO DE MUITOS PROGRAMAS DE MUDANÇA

São inúmeras as barreiras existentes para que processos de transformação ocorram, alguma delas são: o medo do desconhecido, falta de atuação ou de recursos do *sponsor* do projeto, resistência cultural (ex.: inércia, descrédito para a mudança, falta de competências, burocracia), não compreender a necessidade de mudança contínua, falta de conhecimento em gestão de mudanças, falta de tempo, falta de visão de futuro, ausência de medições de desempenho, crenças limitadoras.

Existem oito motivos (erros) pelos quais muitos programas de transformação fracassam (KOTTER, 1996):

1. **Não estabelecer um senso de urgência:** um erro da liderança que aceita o *status quo* e subestima a dificuldade de tirar as pessoas da sua zona de conforto.
2. **Falhar ao estabelecer uma coalizão de liderança:** projetos sem uma coalização (cooperação entre as partes que lideram a organização) tendem ao fracasso, pois líderes isolados não conseguem vencer a tradição e a inércia;
3. **Subestimar o poder de criar uma visão:** sem uma visão clara e a presença de metas e projetos, as pessoas tendem a questionar as decisões da liderança, desperdiçando horas de um tempo precioso que poderia ser investido em direção às mudanças efetivas. Todos devem seguir na mesma direção;
4. **Não comunicar uma visão ou comunicar de forma ineficiente:** todos os envolvidos no processo de mudança devem compreender claramente a visão, só assim eles estarão engajados e farão sacrifícios pela mudança;

5. **Não remover os obstáculos para a nova visão:** se a liderança não der a devida atenção aos obstáculos e barreiras, os colaboradores podem enxergar a intenção de mudança como algo não essencial e assim se mostrar resistente e não apoiar o processo de mudança;
6. **Não planejar nem criar vitórias de curto prazo:** marcos e conquistas de curto prazo são importantes para manter as pessoas engajadas e aumentar o nível de urgência para a mudança, sem isso, a mudança tem grandes chances de falhar;
7. **Declarar a vitória cedo demais:** as vitórias de curto prazo não podem interromper o processo de mudança (as pessoas acreditarem que a mudança já foi efetivada); na verdade devem servir como um impulsionador para mais mudanças;
8. **Não institucionalizar a mudança na cultura da organização:** novos comportamentos não estão firmemente enraizados nas normas sociais e nos valores compartilhados pela organização e se degradam à medida que as pressões associadas ao esforço de mudança diminuem.

5.2 COMO ENFRENTAR A RESISTÊNCIA

A resistência à mudança, por parte das pessoas envolvidas no processo de mudança, é um dos motivos pelos quais os processos de mudança falham. E quais são as principais causas para essa resistência? interesse próprio (um desejo de não perder algo de valor); incompreensão e falta de confiança (entender mal a mudança e suas implicações); diferentes avaliações (uma crença de que a mudança não faz sentido para a organização); baixa tolerância à mudança; falta de envolvimento no processo de mudança; ações gerenciais que já se mostraram ineficazes; executivos sêniores com insistência em *mindsets* que não mais se ajustam às demandas presentes.

Para lidar com a resistência à mudança, o primeiro passo é não negar que ela existe, mas sim ouvir e prestar atenção nos sinais da resistência. A resistência não vai esclarecer o que está errado, mas que há algo errado e que precisa ser solucionado. Geralmente, enfrentar a resistência engloba lidar com valores e crenças das pessoas, ou seja, mudanças sociais.

Como pode ser observado no Quadro 2, há seis maneiras de superar a resistência e influenciar positivamente indivíduos específicos e grupos: educação e comunicação, participação e envolvimento, facilitação e suporte, negociação e acordos, manipulação e cooptação, coerção explícita e implícita.

Quadro 2. Maneiras de superar a resistência à mudança

Abordagem	Comumente usada na seguinte situação	Vantagens	Desvantagens
Educação e comunicação	Onde há falta de análise e de informação (ou informação imprecisa).	Uma vez persuadidas, as pessoas irão ajudar com a implementação da mudança.	Pode ser muito cansativo ter que envolver muitas pessoas
Participação e envolvimento	Onde os iniciadores não têm toda a informação de que precisam para desenvolver a mudança, e onde outros têm poder considerável de resistir.	Pessoas que participam serão comprometidas na implementação da mudança, e qualquer informação relevante que tiverem será incorporada ao plano de mudança.	Pode ser muito cansativo se os participantes desenharem uma mudança inapropriada.
Facilitação e suporte	Onde pessoas são resistentes por problemas de adaptação	Nenhuma outra abordagem funciona tão bem com problemas de adaptação.	Pode ser muito cansativo, caro e, ainda assim, falhar.
Negociação e acordo	Onde alguém ou algum grupo vai, claramente, perder-se em uma mudança, e onde esse grupo tem poder considerável de resistir.	Algumas vezes, é relativamente fácil evitar maiores resistências.	Pode ser muito caro, em alguns casos, ter que alertar outros quanto à negociação por conformidade.
Manipulação e cooptação	Onde outras táticas não vão funcionar ou são muito caras.	Pode ser uma solução relativamente rápida e barata para resistir à problemas.	Pode levar a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas.
Coerção explícita e implícita	Onde a velocidade é essencial e a iniciativa de mudança possui poder considerável.	É rápido e pode superar qualquer tipo de resistência.	Pode ser arriscado se levar as pessoas a ficarem bravas com os iniciadores.

Fonte: adaptado de KOTTER, J.P.; SCHLENSINGER, A. Choosing Strategies for Change. Harvard Business Review. 1979.

6. O PAPEL DO LÍDER COMO AGENTE DE TRANSFORMAÇÃO

Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos, sendo que os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos. Embora não haja característica mais ou menos importante, pois são as situações que

definem o que é mais importante para o contexto e desafio vivenciados, a responsabilidade da Gestão da Mudança é uma atribuição crítica da liderança⁷.

A liderança é um dos principais fatores (combinado a conhecimento técnico e método) para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana, dessa forma, a agenda da liderança envolve as seguintes atividades (FALCONI, 2009 *apud* GEROLAMO, 2019):

- **Alcançar metas:** atribuir metas baseadas em lacunas; promover o domínio do método pela equipe; promover a aquisição de conhecimento técnico do processo pela equipe;
- **Com o time:** recrutar; treinar; inspirar; fazer coaching; promover a meritocracia; expandir a zona de conforto das pessoas promovendo o seu desenvolvimento; fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva; demitir quando preciso; ter um sistema de incentivos alinhados com metas;
- **Fazendo o certo:** promover cultura única; cultura de alto desempenho; cultura de fatos e dados; cultura de honestidade intelectual; cultura de enfrentamento dos fatos; alinhamento com valores da empresa.

As organizações precisam de líderes que satisfazem o *status quo*, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões. Os executivos mais eficazes usam uma coletânea de estilos distintos de liderança, cada uma delas na medida e no tempo corretos. Existem seis estilos de liderança: (1) líderes coercivos que demandam imediata obediência; (2) líderes agressivos que esperam por excelência e autonomia de sua equipe; (3) líderes conselheiros que desenvolvem as pessoas para o futuro; (4) líderes democráticos que constroem consenso por meio da participação; (5) líderes agregadores que criam laços emocionais e promovem harmonia no ambiente; e (6) líderes confiáveis que mobilizam as pessoas para uma visão compartilhada (GOLEMAN, 2000 *apud* GEROLAMO, 2019). Esses estilos de liderança têm um impacto em cada um dos fatores que compõem o clima organizacional.

Clima organizacional é composto por seis fatores-chave de avaliação no ambiente de trabalho: (1) flexibilidade, que representa o quanto os colaboradores se sentem com liberdade para inovar sem terem que enfrentar

⁷ Este material contém partes essenciais da escrita da Tese de Livre Docência de Gerolamo (2019) e foram aqui reproduzidas a fim de completar as informações e dados dispostos com base na doutrina do fair use (uso justo), diretrizes do Título 17, parágrafo 107 do Estatuto do Direito Autoral dos Estados Unidos (US Copyright Statute) que permite a utilização de trabalhos de propriedade autoral.

GEROLAMO, M. C. Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. São Carlos, 2019. Tese (livre-docência). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019. *nota: recomenda-se a leitura deste material para outros aspectos e conceitos que são englobados pela Gestão da Mudança.

a burocracia desnecessária; (2) o senso de responsabilidade dos colaboradores para com a organização; (3) o padrão de excelência que se estabelece; (4) o senso de acurácia sobre o *feedback* pelo desempenho e adequação às recompensas; (5) a clareza que as pessoas possuem sobre a missão e valores da companhia; e (6) o nível de comprometimento para um propósito comum (GOLEMAN, 2000 *apud* GEROLAMO, 2019).

Existem algumas competências responsáveis pelo desempenho da liderança. Embora o termo competências seja mais amplo, com aspectos de habilidades técnicas e habilidades cognitivas, a inteligência emocional se destacou tanto nos níveis mais estratégicos das empresas quanto em pessoas que foram classificadas como de alto desempenho. Enquanto habilidades técnicas e cognitivas são importantes e são requisitos mínimos para a atuação profissional, a inteligência emocional parece ser o que dá maior destaque e diferencial na corrida pelo desempenho (GOLEMAN, 2000 *apud* GEROLAMO, 2019).

Os componentes da inteligência estão baseados em duas grandes classes de habilidades: a habilidade de se relacionar bem consigo mesmo, e a habilidade de se relacionar bem com os outros. Essas duas classes principais dividem-se em quatro competências fundamentais (GOLEMAN, BOYATZIS E MCKEE, 2001 *apud* GEROLAMO, 2019):

- **Autoconsciência:** provavelmente a parte mais fundamental dentre as competências de inteligência emocional, pois o processo de desenvolvimento individual apenas ocorre se houver a habilidade de reconhecer as próprias emoções.
- **Autogerenciamento:** é a habilidade de controlar as próprias emoções e agir honestamente e com integridade de forma tanto confiável quanto adaptável.
- **Consciência social:** este componente inclui as habilidades-chave de empatia e intuição organizacional.
- **Habilidades sociais:** inclui as habilidades de comunicação clara e de forma convincente, de desarmar conflitos e construir fortes laços pessoais.

Obviamente não se poderia dizer que as competências técnicas e habilidades cognitivas não são ingredientes importantes da liderança; eles são essenciais para a eficácia do trabalho do líder, mas o líder eficaz de forma completa depende, além dessas competências, de inteligência emocional (GOLEMAN, 2000). Atualmente a inteligência emocional não é uma competência “*nice to have*”, mas sim “*need to have*” para que se possa melhorar o desempenho dos líderes em seus desafios de negócio.

Os líderes precisam ter a consciência de que suas ações e seus comportamentos (derivados também de motivações não totalmente racionais como temperamento ou o próprio estado de humor) podem gerar reações

em cadeia influenciando o clima e os comportamentos de todos os demais membros da organização (GOLEMAN; BOYATZIS; McKEE, 2001).

7. MUDANÇA DE COMPORTAMENTO PARA A TRANSFORMAÇÃO ORGANIZACIONAL E INDIVIDUAL

7.1 MUDANÇA DE COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Ideias como melhoria contínua e otimização de processo são práticas necessárias, mas que já se tornaram insuficientes no que diz respeito a inovação contínua em busca de modelos disruptivos e melhor desempenho competitivo. A criação de novas ideias dentro da organização se tornou essencial para a construção de sucesso duradouro. Para que as organizações tenham a capacidade de se transformar e adotar novas tendências de negócio como digitalização, economia circular, sustentabilidade e humanização a mudança de mentalidade e comportamento é essencial.

Uma empresa que hoje tem seu foco em lucro dificilmente será capaz de aderir a tendências disruptivas e inovadoras que gerarão seus maiores benefícios em mudanças de longo prazo. Por isso, ter foco em saber/definir o propósito da organização irá guiar a organização de forma que ela obtenha lucro como consequências de suas ações, ao mesmo tempo em que gera outros impactos positivos para diferentes *stakeholders* com os quais ela interage (ex.: universidades, meio-ambiente, sociedade, comunidade local, cliente, parceiros). Hierarquias rígidas também não são mais bem-vindas em contextos organizacionais que buscam transformação contínua. Ideias disruptivas de transformação podem surgir tanto como uma designação da liderança (*top-down*) quanto como uma oportunidade identificada por outros colaboradores (*bottom-up*). As melhores ideias e melhores inovações muitas vezes surgem a partir da colaboração com atores internos e externos a organização (inovação aberta). Dessa forma, criar redes de colaboração é uma mentalidade essencial para a transformação. Ninguém faz mudanças de sucesso e duradouras sozinho. Além disso, a liderança deve sair de uma posição de controle de seus colaboradores e passar a uma posição que inspira pelo exemplo e que “empodera” seus colaboradores para que eles se sintam parte responsável pela transformação, e assim busquem sempre identificar novas oportunidades e se sintam mais confiantes e menos resistente quanto às mudanças.

Lidar com incertezas e constante adaptação se tornou o maior desafio e a maior oportunidade para as organizações. As organizações que tiverem mais facilidade e resiliência para inovar em ambientes como esse serão as que se destacarão de seus concorrentes e servirão de exemplo. Nesse cenário, a experimentação e iniciativas baseadas em projetos tomaram o lugar do planejamento. Uma organização baseada em projetos e com liberdade de

transição entre os colaboradores (onde a posição de líder e membro do time muda constantemente) pode entregar a flexibilidade e a agilidade que os negócios necessitam para inovar e mudar. Além disso, transparência sobre ações e iniciativas é essencial, para permitir que todos os *stakeholders* tenham acesso a informações corretas sobre como a organização tem conduzido seus negócios (ex.: evitar o *greenwashing*).

Como mostra a Figura 7, uma organização pode escolher em qual modelo mental deseja operar: Mapa Mental #1 (à esquerda em vermelho) que caracteriza uma organização tradicional, hierárquica, burocrática, dividida em silos e com foco no lucro; ou no Mapa Mental #2 (à direita em azul) que caracteriza uma organização flexível, com propensão a inovar, que constrói redes de relacionamentos, baseada em processos e focada nos resultados.



Figura 7. Mapa mental organizacional

Fonte: adaptado de QUINN, R.E. *The positive organization: breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs*, Berrett-Koehler Publishers: Oakland, 2015.

7.2 MUDANÇA DE COMPORTAMENTO INDIVIDUAL

A mudança no comportamento organizacional só é possível se as pessoas, individualmente mudarem também e buscarem o seu “melhor estado”. Líderes têm um papel fundamental em guiar a mudança e transformar sua equipe pelo exemplo. Todos na organização têm que estar alinhados e abertos a evoluir como indivíduos e buscar novas formas de pensar e se comportar, só assim, as mudanças poderão ser implementadas.

Como mostra a Figura 8, para que o desempenho individual seja elevado e seja possível transmitir isso para outros é essencial “expandir sua zona de conforto” e começar a ter foco em resultados. Constantemente pergunte-se: eu estou orientado a resultados que façam sentido para mim, que estão

conectados com quem eu sou, e com o meu trabalho verdadeiro? Parar de se preocupar com o que os outros esperam de você e começar a se orientar por seus valores internos faz com que seus valores principais sejam elucidados e isso pode aumentar sua integridade, confiança e autenticidade. Uma pessoa mais confiante e autêntica se comporta diferente, e esse novo comportamento pode atrair ou até mesmo ofender algumas pessoas, mas desde que sejam seus verdadeiros valores, vale a pena entrar em alguns conflitos para defendê-los. Então, sempre se pergunte: eu estou orientado aos meus valores internos, por aquilo que me pauta? Outra mudança individual é estar menos focado no próprio ego e ter mais foco no bem comum. Ou seja, as necessidades da organização devem estar acima das nossas necessidades individuais dentro da organização. Quando colocamos o bem comum em primeiro lugar, recompensas virão em forma de respeito e confiança, laços mais sensíveis, empatia, coesão e senso de comunidade. Lembre-se sempre: eu estou focado no bem coletivo, nas necessidades da minha organização, dos *stakeholders*, da minha comunidade? Estar mais aberto e atento aos sinais externos (até mesmo aqueles que não nos deixam confortáveis) do que focado nos interesses próprios ajuda a ser mais adaptável, confiável e único. Pergunte-se: eu estou aberto aos estímulos externos que me permitem aprender continuamente?

Uma pessoa que é focada em resultados, internamente direcionada, que foca no bem comum e é aberta ao que vem de fora apresenta maiores chances de ser uma boa ouvinte e ser influenciada, mas também tem alto potencial de que sua influência sobre os outros seja forte. Caso o líder não apresente essas características, sua influência sobre os outros pode se tornar algo relacionado a controle e força, o que geralmente não gera comprometimento entre seus seguidores.



Figura 8. Modelo mental para a transformação individual

Fonte: adaptado de QUINN, R.E. Moments of greatness – fundamental state of leadership, *Harvard Business Review*, Jul-Aug, 2005.

Uma consideração importante sobre a Figura 8, ou seja, a transformação do modelo mental individual, refere-se ao fato de que não deveríamos pensar simplesmente em um “de-para”, como se fosse fácil mudar a chave. A realidade envolve muito mais uma expansão de um modelo atual, às vezes negativo, para um modelo que contempla o modelo atual, mas inclui novos elementos como os apresentados na Figura 7 (organização mais positiva). Assim como, quando aprendemos uma nova língua, não nos esquecemos da língua materna, o mesmo ocorre quando aprendemos novos hábitos de trabalho. Continuamos sabendo sobre como proceder da forma antiga, mas se aprende também uma nova forma que muitas vezes permite à organização experimentar melhores resultados.

CONCLUSÃO

Este livro buscou criar uma compreensão sobre o processo de gerenciar mudanças organizacionais. Ao longo do texto foram apresentados os conceitos mais relevantes sobre gestão de mudança, que envolvem: evolução e conceitos de Gestão da Mudança; conceitos de cultura organizacional e sua importância para a Gestão da Mudança; as etapas, metodologias e ferramentas mais relevantes para executar um processo de implementação de mudanças; os fatores de resistência a mudança e como lidar com os mesmos; o papel do líder no processo de mudança e as competências necessárias; e a necessidade de mudança de comportamento organizacional e individual para alcançar sucesso no processo de mudança.

O conceito de Gestão da Mudança é multidisciplinar, ou seja, é aplicado a um amplo conjunto de profissionais e em qualquer área e em qualquer tipo de processo que envolva mudança e inovação. Ter um processo de Gestão da Mudança estruturado, ter profissionais que saibam atuar frente a Gestão da Mudança e entender a importância da mesma para garantir o sucesso de qualquer tipo de mudança organizacional é essencial para que as empresas sejam capazes de atingir seus objetivos quanto à implementação de mudanças e inovações de qualquer natureza. Para a adoção de abordagens como Economia Circular, Produto-como-um-Serviço, Digitalização, Empresas Conscientes e Humanizadas, Cadeias de Suprimento Sustentáveis, ter melhor atuação em Ecossistemas de Negócio e Ecossistemas de Inovação, ou qualquer outra tendência de negócio que necessite de transformação organizacional, faz-se necessário o uso dos conceitos de Gestão da Mudança como suporte. Mudar é necessário. Mudança é algo contínuo. E saber lidar com a mudança é uma questão de sobrevivência e adaptação, e pode ser também um diferencial competitivo.

REFERÊNCIAS

- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework. 3rd ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- FALCONI, V. O Verdadeiro poder: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.
- GEROLAMO, M. C. Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. São Carlos, 2019. Tese (livre-docência). Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019.
- GOLEMAN, D. Leadership that gets results. Harvard Business Review, p.78-90, Mar./Apr. 2000.
- GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. Primal leadership: the hidden driver of great performance. Harvard Business Review, p.42-51, Dec. 2001.
- JONES, G. R. Teoria das Organizações. Tradução de Luciane Pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica de Luciana Oranges Cezarino. 6 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.
- KOTTER, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LEWIN, K. Group Decision and Social Change, in Readings in Social Psychology, rev. ed., eds. G.E.Swason, T.N. Newcomb, and E.L. Hartley, New York: Holt, 1952.
- SCHEIN, E.H. Sloan Management Review, Winter, 1984.
- SCHEIN, E. H. Models and tolls for stability and change in human systems. Reflections, v.4, n.2, p.34-46, 2002.
- SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October, 2005, p. 108-114
- WATERMAN, R. H.; PETERS, T.J.; PHILLIPS, J.R. Structure is not organization, Business Horizons, June: 1980, p. 14-26.

“Este livro traz uma visão inicial, porém bem abrangente do processo de Gestão da Mudança. Sem dúvida, é uma obra que todo estudante e profissional precisa conhecer para que as empresas possam sobreviver e vencer no futuro. É uma porta de entrada para qualquer estudante ou profissional que deseja participar e apoiar com sucesso as transformações que as empresas precisam passar.”

(Henrique Rozenfeld, Professor da Universidade de São Paulo)

“Nos tempos atuais, mudar passou a fazer parte da rotina. Pessoas e empresas bem preparadas para a mudança extraem maior valor dessa nova dinâmica. Esse livro traz ferramentas capazes de apoiar estudantes e profissionais a lidarem nesse ambiente de maneira estruturada e consistente. Realmente vale a leitura!”

(Mariana Parra, Diretora Comercial Havaianas)

“Um dia desses me disseram: ‘Nossa...como a empresa mudou... não era assim!’. Que alívio senti ao ouvir. A empresa deve estar em processo constante de mudança. Nunca pode parar! Uma empresa de 45 anos de existência precisa ser atual, o desafio é conciliar tradição à inovação. Respirar o hoje, honrar o ontem e o amanhã será promissor. Mudar é a energia que move as empresas e move cada um de nós que lá está. O conteúdo deste livro com certeza vai ajudar, é a teoria aliada à prática!”

(Patrícia Braille, Presidente da Braille Biomédica, Conselheira Emérita do Instituto Capitalismo Consciente Brasil)

“Sempre que se pensa em mudanças em organizações com certeza está se pensando em mudar para melhor. Entretanto, o processo por várias razões nem sempre é fácil podendo tornar-se complexo e demorado, envolvendo muito planejamento e negociação. Recomento este livro e tenho certeza de que o leitor encontrará no texto respostas para muitas de suas dúvidas e questionamentos.”

(Pedro V. Marques, Professor ESALQ/USP, Presidente PECEGE)

“O conhecimento dos conceitos sobre gestão da mudança é fundamental para as pessoas que desejam ajudar as organizações a inovar e trazer impacto positivo de maneira sustentável tanto para seus clientes, quanto para seus colaboradores. Este livro cumpre muito bem a proposta de introduzir e democratizar esses conceitos tão importantes para os negócios no mundo em que vivemos.”

(Yukio Shibata, Head de Inovação do ONOVOLAB)


EDITORA
pecege


O
NOVO
LAB.

ISBN: 978-85-92582-52-4

