unesp UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
"JÚLIO DE MESQUITA FILHO"
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

EDUARDO DE SOUZA SERRANO FILHO

Proposição de um modelo de gerenciamento de mudanças em uma empresa de serviços

Guaratinguetá-SP
2021

Eduardo de Souza Serrano Filho

Proposição de um modelo de gerenciamento de mudanças em uma empresa de serviços

Dissertação apresentada à Faculdade de Engenharia do Campus de Guaratinguetá, Universidade Estadual Paulista, para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Orientador: Professor Dr. Jorge Muniz Jr.
Co-orientador: Professor Dr. Fernando Ramalho Martins

Guaratinguetá-SP
2021

Serrano Filho, Eduardo de Souza
S487p Proposição de um modelo de gerenciamento de mudanças em uma empresa de serviços / Eduardo de Souza Serrano Filho – Guaratinguetá, 2021.
91 f : il.
Bibliografia: f. 72-77

Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá, 2021.
Orientador: Prof. Dr. Jorge Muniz Jr.
Coorientador: Prof. Dr. Fernando Ramalho Martins

1. Cultura organizacional. 2. Processo decisório. 3. Governança corporativa. 4. Administração de empresas. I. Título.

CDU 658(043)

Luciana Máximo
Bibliotecária/CRB-8 3595

unesp

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA
CAMPUS DE GUARATINGUETÁ

EDUARDO DE SOUZA SERRANO FILHO

ESTA DISSERTAÇÃO FOI JULGADA ADEQUADA PARA A OBTENÇÃO DO TÍTULO DE
"MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO"

PROGRAMA: ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO: MESTRADO

APROVADA EM SUA FORMA FINAL PELO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO

Prof. Dr. Jorge Munir Junior
Coordenador

BANCA EXAMINADORA:

PROF. DR. FERNANDO RAMALHO MARTINS
Orientador - UNESP/Araraquara
participou por videoconferência

PROF. DR. HERMAN JACOBUS CORNELIS VOORWALD
UNESP/FEG
participou por videoconferência

PROF. DR. HENRIQUE LUIZ MONTEIRO
UNESP/Bauru
participou por videoconferência

Fevereiro de 2021

DADOS CURRICULARES

EDUARDO DE SOUZA SERRANO FILHO

NASCIMENTO	02.04.1951 - Botucatu/SP
FILIAÇÃO	Eduardo de Souza Serrano Jandira Pires Serrano
1971 – 1974	Curso de Graduação Administração de Empresas Instituição Toledo de Ensino – Botucatu
1988 – 1989	Curso de Especialização em Administração para Graduados - CEAG Fundação Getúlio Vargas – São Paulo
2012 - 2014	Curso de Especialização em Administração Industrial - CEAI Fundação Vanzolini – São Paulo
1992 - 2016	Professor do Departamento de Ciências Gerenciais UNINOVE – São Paulo
LATTES ID	**CV:** http://lattes.cnpq.br/8551573581824211

Dedico este trabalho aos meus pais Jandira e Eduardo, aos meus filhos André e Fábio e à minha esposa Ana, companheira de todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço ao meu orientador Professor Dr. Jorge Muniz Jr., pela acolhida e suporte em momentos difíceis, pela orientação balizada por uma visão crítica e pelas necessárias correções de rumo. Agradeço também ao meu coorientador Professor Dr. Fernando Ramalho Martins pela paciência com que conduziu sua orientação, pelas contribuições que enriqueceram o trabalho e pelo apoio e incentivo permanentes. Desejo agradecer igualmente à Professora Ma. Indira Arias Rodriguez, pelas contribuições relevantes.

Agradeço à Professora Dra. Ana Cristina Limongi França, ao professor Dr. Herman Jacobus Cornelis Voorwald e ao Professor Dr. Henrique Monteiro que, em abordagens críticas e pertinentes durante a qualificação, ofereceram efetiva contribuição para o aprimoramento do trabalho.

Aos professores, que nos propiciaram a aquisição de novos conhecimentos e experiências.

À diretoria executiva da empresa, que viabilizou a realização deste trabalho, e aos seus colaboradores, que dedicaram seu tempo para participar das entrevistas e validações.

À Rebeca Serrano e à Juliana Gonçalves que pacientemente revisaram o trabalho e contribuíram com sugestões valiosas.

À minha esposa Ana pelo apoio permanente e incondicional.

“Inteligência é a capacidade de se adaptar à mudança”.

Stephen Hawking

RESUMO

A atuação das organizações implica a necessidade de adequação a ambientes de negócio que se alteram frequentemente. A maneira como as organizações conduzem suas mudanças impactam os resultados obtidos, havendo grande incidência de insucesso dessas iniciativas. Há inúmeras teorias que explicam a não obtenção de resultados na extensão desejada em processos de mudanças organizacionais e, consequentemente, surgiram inúmeros modelos para conduzir mudanças organizacionais bem-sucedidas. O objetivo deste trabalho é elaborar um modelo de gestão de mudança a ser empregado numa área de relacionamento com o cliente de uma empresa do setor educacional. Embora este trabalho tenha sua origem em um problema observado em uma empresa específica, seus resultados podem auxiliar tomadores de decisão em contextos organizacionais semelhantes. No desenvolvimento do trabalho, a partir da revisão da literatura, procurou-se conceituar a mudança organizacional, identificar sua tipologia e suas dimensões. Após a identificação de alguns dos principais modelos de gestão de mudanças, dentre os inúmeros existentes na literatura, foram selecionados os cinco mais citados e com maior número de publicações na base de dados Scopus. A identificação dos traços da cultura predominante na área da empresa em estudo e das variáveis ambientais internas e externas à organização subsidiaram a identificação de um modelo de referência. Esse paradigma forneceu a base para a elaboração do modelo proposto.

PALAVRAS-CHAVE: Mudança organizacional. Gestão de mudança. Cultura organizacional.

ABSTRACT

Organizational performance implies the need for adequacy in business environments that change frequently. The way organizations conduct changes impacts the results, and there is a great incidence of failure. Several theories explain the lack of results in the organizational changes process and, consequently, many models to conduct successful organizational changes have emerged. This work aims to elaborate on a change management model to be used to restructure customer relationship management, in a company from the educational sector. Even if this work is a result of a specific problem observed in a specific company, its results could help decision-makers in similar business contexts. During the development of this work, from the literature review, organizational change was conceptualized, and its typology and dimensions were identified. After identification of some of the main models of management change, five of the most cited and published were selected from the Scopus database. The identification of the characteristics of the predominant culture in the area of the company under study and the environmental variables internal and external to the organization supported the identification of a reference model. This paradigm provided the basis for the elaboration of the proposed model.

KEYWORDS: Organizational change. Change management. Organizational culture.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ofertas de vagas no ensino superior no Estado de São Paulo.....	15
Figura 2	Gerência de Projetos como interface entre as áreas da empresa e o mercado.....	18
Figura 3	Principais processos da Gerência de projetos.....	18
Figura 4	Fluxograma Metodológico.....	22
Figura 5	Etapas do modelo de resistência individual.....	31
Figura 6	Cinco forças competitivas de Porter.....	50
Figura 7	Fluxograma do desenvolvimento do trabalho de campo.....	56
Figura 8	Tipos de cultura na empresa.....	58
Figura 9	Modelo de oito passos para gerenciamento de mudanças	68

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Definições teóricas sobre a mudança organizacional.....	25
Quadro 2	Tipologia das mudanças organizacionais.....	27
Quadro 3	Tipos de mudança organizacional.....	28
Quadro 4	Dimensões das mudanças organizacionais.....	29
Quadro 5	Número de artigos publicados e índice h.....	44
Quadro 6	Comparativo entre as etapas dos modelos com maior número de artigos publicados e melhor índice h.....	45
Quadro 7	Análise de Pontos Forte, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças.....	49
Quadro 8	Tipos de cultura percebida pelos entrevistados.....	57
Quadro 9	Análise SWOT.....	59
Quadro 10	As cinco forças de Porter.....	60
Quadro 11	Mudanças propostas pelos entrevistados.....	61

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ACE	*Academic Center for Evidence*
ADKAR	*Awareness–Desire–Knowledge–Action–Reinforcement*
CESPE	Centro de Seleção e de Promoção de Eventos Universidade de Brasília
EBP	*Evidence-based practice*
GLM	*Good Lives Model*
IAPI	Instituto de Aposentadoria e Pensões dos Industriários
INEP	Instituto Nacional de Pesquisas Educacionais
PAR	Pesquisa de Ação Participativa
PARIHS	*Promoting Action on Research Implementation in Health Services*
PDCA	*Plan–Do–Check–Action*
PHG	*Primary Human Goods*
SWOT	*Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats*
TQM	*Total Quality Management*
UNESP	Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”
UNICAMP	Universidade Estadual de Campinas
USP	Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 14
1.1 CONTEXTO DO ESTUDO 14
1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA 14
1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS 17
1.4 JUSTIFICATIVA 17
1.4.1 Contribuição prática do trabalho 19
1.5 MÉTODO DE PESQUISA 20
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 22
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 24
2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL 24
2.2 TIPOS DE MUDANÇA 26
2.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA 29
2.4 MÉTODOS DE MUDANÇA 33
2.5 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS 34
2.5.1 Descongelamento–Mudança–Re-congelamento – Lewin 35
2.5.2 Processo de Oito Estágios - Kotter 35
2.5.3 Mudança de Cinco Passos - Judson 37
2.5.4 Dez Passos para Mudança Organizacional – Kanter, Jick e Stein 37
2.5.5 Sete Passos - Luecke 37
2.5.6 Modelo de Sing e Shoura 37
2.5.7 Modelo Shirey 38
2.5.8 Modelo Worley e Mohrman 39
2.5.9 Modelo Hamel 39
2.5.10 Modelo ADKAR 40
2.5.11 Modelo de Prática Baseada em Evidência 40
2.5.12 Modelo *Iowa* 41
2.5.13 Modelo *McKinsey 7S* 41
2.5.14 Modelo PARIHS 42
2.5.15 Modelo *Ace Star* 42
2.6 PRINCIPAIS MODELOS DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS 43
3 VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES 46
3.1 EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO 47

3.2 A INFLUÊNCIA DO MEIO AMBIENTE 48
3.3 UMA VISÃO GERAL DO AMBIENTE: VARIÁVEIS INTERNAS E EXTERNAS À EMPRESA 48
3.4 AVALIANDO A CONCORRÊNCIA 50
3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL: VARIÁVEL INTERNA RELEVANTE 51
4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CAMPO 55
5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS 56
5.1 IDENTIFICANDO OS PONTOS FAVORÁVEIS E O QUE PODE SER MELHORADO 58
5.2 A AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA 59
5.3 MUDANÇAS PROPOSTAS 61
5.4 MÉTODO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS NA EMPRESA 62
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS 69
6.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS 69
6.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO .....
6.4 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS 70
REFERÊNCIAS 72
ANEXO A 78
ANEXO B 81
APÊNDICE A 86

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTO DO ESTUDO

A atual evolução tecnológica e a concorrência crescente implicam a necessidade de adaptação das organizações a um cenário de negócios em constante mudança. Se uma organização procura se desenvolver continuamente, implementar mudanças com bons resultados pode ser um dos principais determinantes do seu sucesso a curto e longo prazo. Para manter sua posição no mercado, muitas organizações, na tentativa de adaptação às constantes mudanças de seu ambiente, estão adotando uma cultura ágil de aprendizado (APPELBAUM et al., 2012). No entanto, pesquisas sugerem que iniciativas fracassadas de mudança organizacional podem chegar a oitenta por cento das tentativas de mudança (WHELAN-BERRY; SOMERVILLE, 2010, WORLEY; MOHRMAN, 2014).

Há inúmeras teorias que explicam os motivos de insucesso ou da não obtenção de resultados na extensão desejada em processos de mudanças organizacionais. Consequentemente, surgiram numerosos modelos para facilitar a mudança organizacional bem-sucedida. Sidorko (2008) destaca que muitos modelos compartilham características e a extensa gama existente é, sem dúvida, resposta à necessidade de uma abordagem consistente para os processos de mudança. Conceituada como um conjunto de eventos que ocorrem no contexto interno da organização, no que diz respeito aos indivíduos, mudanças organizacionais costumam despertar reações ao processo, como afirmam Neiva e Torres (2007).

Inúmeras variáveis interferem nos processos de mudança, causando diferenças significativas entre esses processos. Dentre essas variáveis, que definirão quais abordagens serão mais eficazes, destaca-se a reação humana à mudança (SIDORKO, 2008). Nesse contexto, busca-se uma maneira de identificar, dentre os modelos de mudança disponíveis na literatura, aquele mais apropriado à reorganização da área comercial da empresa, objeto deste estudo, que atua no segmento de seleção de pessoas por meio de concursos, vestibulares e avaliações.

1.2 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

Derivado do Latim “vestibulum”, que designa a entrada das casas, o vestibular é um exame utilizado na seleção de candidatos que pretendem ingressar em um curso superior.

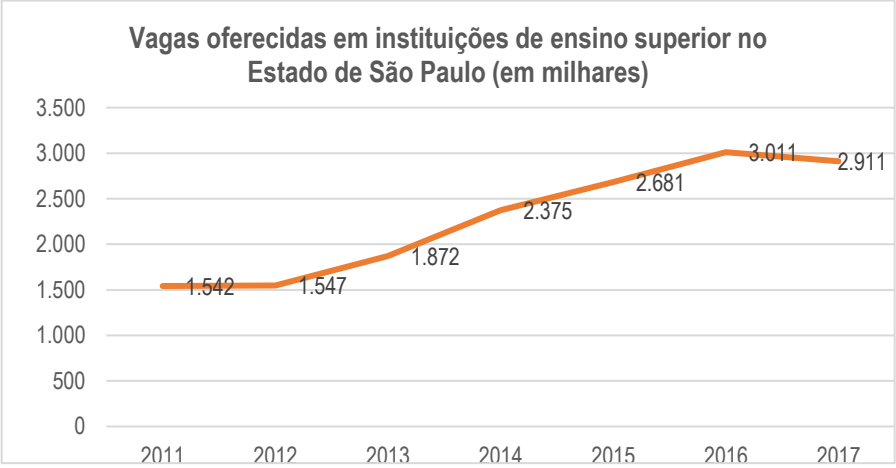
Boaventura (2009) revela que os exames de admissão aos cursos superiores surgiram no governo de Hermes da Fonseca, em 1911, com a promulgação da Lei Orgânica do Ensino Superior e do Fundamental da República.

Em 1976 foi criada a Fuvest, destinada à realização dos vestibulares das universidades estaduais paulistas, USP, UNESP e UNICAMP. Em 1983 a UNESP se desvinculou da Fuvest e, em 1985, a UNICAMP passou a realizar o próprio vestibular.

No final da década de 90, foi instituído o Exame Nacional do Ensino Médio – Enem, que, aplicado em âmbito nacional na avaliação do ensino médio no país, é atualmente utilizado como critério de seleção para o ingresso no ensino superior, complementando ou substituindo vestibulares de algumas universidades.

Entre 2011 e 2017 houve uma expansão na oferta de vagas em instituições de ensino no país, da ordem de 76,7 %, conforme Censo da Educação Superior, disponível no site do Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais – INEP. Pode-se observar na Figura 1 que, nesse mesmo período, o número de vagas oferecidas no estado de São Paulo praticamente dobrou.

Figura 1 – Oferta de vagas no ensino superior no Estado de São Paulo



Fonte: Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira – INEP (2019)

Além dos vestibulares, o segmento de seleção de pessoas conta com organizações que realizam concursos e processos seletivos destinados ao preenchimento de vagas do setor público e avaliações.

Os concursos públicos tiveram início na segunda metade da década de 1930. Hochman (1988) relata que em 1937 foi realizado um concurso para o Instituto de Aposentadoria e

Pensões dos Industriários – IAPI, que teria atraído 5000 candidatos e foi apontado como precursor dos processos seletivos no país.

Esse mercado de seleção de pessoas apresentou um crescimento acentuado nas duas últimas décadas e o número de empresas organizadoras de concursos teve um aumento de cerca de 5 a 6 vezes.

Atuando nesse mesmo segmento, particularmente no Estado de São Paulo, a empresa objeto deste trabalho tem como objetivo:

> ...o interesse público no desenvolvimento do ensino, pesquisa e da extensão universitária, por meio da realização de processo de avaliação educacional e institucional, do fomento a projetos de investigação científica e de extensão, de formação continuada, bem como de realização de provas de conhecimentos técnicos e científicos (ESTATUTO SOCIAL, pag. 2).

Dedicando-se à elaboração e à aplicação de exames vestibulares de várias instituições de ensino desde sua criação nos anos 1970, iniciou, após duas décadas, trabalhos em concursos públicos e, atualmente, realiza exames vestibulares, concursos públicos e avaliações.

Com 40 anos de atuação nesse mercado, a empresa é constituída por 200 funcionários e por muitos colaboradores que trabalham nas aplicações de provas. Há dez anos realizava cerca de 40 projetos ao ano e, hoje, aproximadamente 200. Recebe mais de 800 pedidos de organização de concursos, vestibulares ou avaliações ao ano e executa um em cada 8 projetos solicitados, num mercado em que concorrem 650 empresas de concursos em âmbito nacional. Mais da metade dessas empresas estão sediadas no Estado de São Paulo, principal mercado desse segmento.

A empresa objeto de estudo, com uma estrutura hierárquica bem definida, é bastante rigorosa com relação aos padrões de segurança, de sigilo e de qualidade na execução de seus certames. Por esse motivo, é seletiva em relação às solicitações que recebe do mercado, deixando de oferecer propostas de execução a projetos que não se enquadram nesses padrões.

No período de 2010 a 2018 a empresa experimentou um aumento expressivo na realização de certames. A quantidade de exames vestibulares executados cresceu 37,5% enquanto o aumento percentual do número de concursos públicos realizados foi 123,6%.

Diante desse cenário, a alta direção da empresa entende ser necessário desenvolver uma cultura de permanente e constante aprimoramento das atividades e processos. Esse entendimento se traduziu no grande número de melhorias realizadas nos últimos cinco anos:

- Investimentos na área de Tecnologia da Informação, com alterações que resultaram no aumento da capacidade de desenvolvimento de soluções digitais.
- Implantação de sistemas para: correção on-line de provas de redação; correção on-line de provas discursivas; avaliação on-line de títulos; análise on-line de recursos; gestão de logística (fase final); prova digital (fase final).
- Implantação de parque gráfico.
- Renovação da frota.
- Ampliação dos espaços funcionais.
- Aquisição e reforma de um Centro Integrado de Logística.
- Implantação da ISO 9001 (2015).
- Implantação da ISO 27001 (fase final).
- Implantação de sistema para atendimento ao candidato.
- Revisão do organograma da empresa.
- Revisão da nomenclatura dos cargos.

Trata-se de uma empresa em que a cultura de mudanças se encontra estabelecida.

1.3 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICOS

O objetivo deste trabalho é propor um modelo de gerenciamento de mudanças organizacionais para uma área de relacionamento com o cliente de uma empresa do setor educacional, considerando a complexidade imbricada na cultura organizacional e o ambiente em que a empresa atua.

A consecução desse objetivo implica atingir os seguintes objetivos específicos:

- identificar o tipo de cultura organizacional que prevalece na empresa;
- obter as variáveis internas e externas que interferem na operação da empresa.

Este trabalho limitou-se a tratar de uma mudança de adaptação, como classificam Nadler e Tushman (1990). É uma mudança em reação a estímulos externos, que decorre de alterações no mercado onde a empresa atua e busca significativas melhorias de desempenho nessa área, algo importante para a continuidade da operação da instituição.

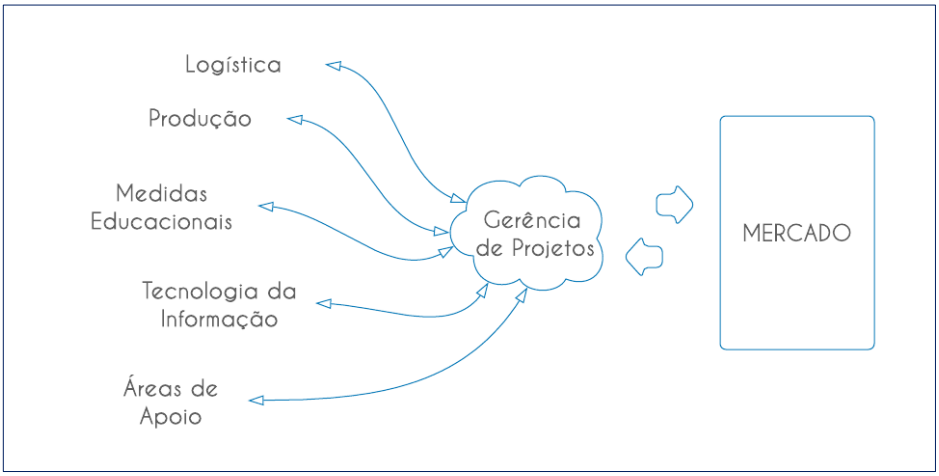
1.4 JUSTIFICATIVA

A estrutura organizacional da empresa é constituida pela alta direção, por gerências intermediárias e pela área operacional. A área de Gerência de Projetos é responsável pelos

principais processos de interação com o mercado e emprega os serviços das áreas internas no atendimento aos clientes, como pode ser obervado na Figura 2.

Tendo em média 24 anos de empresa, os Gerentes de Projetos conhecem com profundidade os processos executados pela área e utilizam os recursos da organização para atendimento aos clientes, conforme Figura 3.

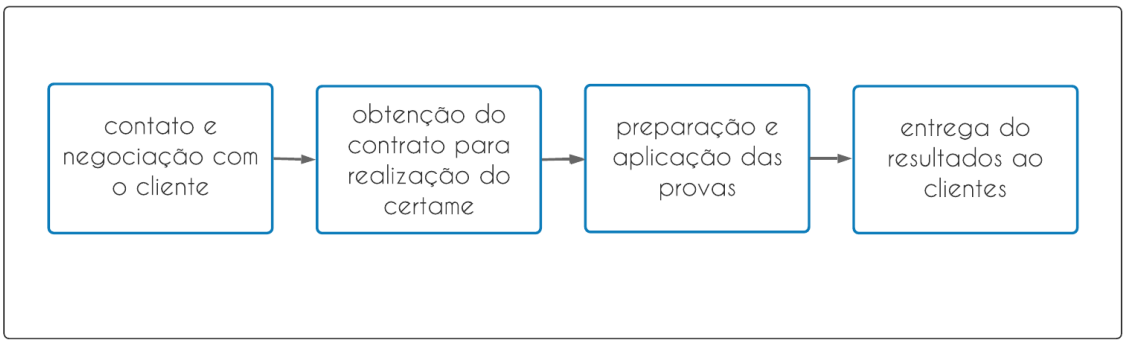
Figura 2 – Gerência de Projetos como interface entre as áreas da empresa e o mercado



Fonte: Elaborado pelo autor.

Cada equipe dessa gerência é composta por um Gerente de Projetos assessorado por Assistentes e Auxiliares. Às equipes são atribuídos projetos que devem ser conduzidos desde a negociação até a entrega dos resultados, modelo de estrutura que remonta ao início de operação da empresa.

Figura 3 – Principais processos da Gerência de Projetos



Fonte: Elaborado pelo autor.

Adequado à atuação da empresa há vários anos por possibilitar ao gestor a condução de todas as etapas de um projeto, este modelo de estrutura resultou na adoção de diferentes procedimentos para processos similares. Há, adicionalmente, dificuldades que decorrem dessa forma de constituição de equipes, descritas a seguir.

- Diferenças de procedimentos entre as equipes dificultam a informatização de algumas etapas do processo.
- Acúmulo de tarefas executadas pelos Gerentes de Projetos. Muitas delas poderiam ser realizadas pelos assistentes e auxiliares, permitindo que o Gerente tivesse maior disponibilidade para atender ao cliente e desenvolver atividades estratégicas.
- Incorreções durante a operação de campo, em aplicações de provas, por exemplo, que decorrem das diferentes maneiras de atuação adotadas pelas equipes.
- Sobrecarga de atividade para determinada equipe enquanto outra permanece subutilizada, ou seja, com baixo nível de atividade.

A empresa pretende reorganizar a distribuição das atividades nessa área, reduzindo o número de processos sob a responsabilidade de cada Gerente de Projetos, de modo que sejam responsáveis por um número limitado de processos.

É neste contexto que se insere a relevância deste trabalho.

1.4.1 Contribuição prática do trabalho

A análise da literatura sugere que a mudança organizacional bem conduzida poderá elevar a empresa a melhores patamares de atuação. Os autores citados a seguir propõem futuros estudos multifacetados que contemplem a cultura organizacional, a execução processual da estratégia, a capacitação dos líderes, a participação dos funcionários e os impactos dessas variáveis na condução de mudanças organizacionais.

Franco et al. (2017) avaliaram a influência de variáveis do contexto da mudança e a postura do indivíduo frente a ela e seu bem-estar. Esses autores recomendam a realização de estudos sobre outras variáveis organizacionais que possam interferir nos processos de mudança, tais como participação dos funcionários e influência da liderança.

A argumentação desenvolvida por Al-Haddad e Kotnour (2015) evidencia que a obtenção de resultados pretendidos requer um método diferenciado de gerenciamento destinado a cada tipo de mudança. Sugerem que futuros estudos podem se voltar para o entendimento do aspecto humano na mudança organizacional.

Estudos desenvolvidos por Abrell-Vogel e Rowold (2014) demonstram a efetividade do comprometimento dos funcionários com a mudança, como decorrência de um comportamento transformacional por parte da liderança. Assim, sugerem a realização de futuras pesquisas tendo como foco o compromisso dos líderes e funcionários com a mudança.

Sob a ótica da mudança nas organizações, Americano e Fleck (2013) propõem novas pesquisas na execução de estratégias de forma processual, com o propósito de obter avanços teóricos, com vistas ao meio acadêmico, e práticos, aderentes à dinamicidade da realidade.

Rashid, Sambasivan e Azmawani (2004), por sua vez, investigam a influência da cultura organizacional nos diferentes níveis de resistência às mudanças. Já para esses autores os estudos longitudinais "das relações entre várias dimensões de atitudes em relação à mudança organizacional, cultura organizacional e estratégia organizacional podem capturar melhor a natureza dinâmica das atitudes em relação à mudança organizacional" (RASHID; SAMBASIVAN; AZMAWANI, 2004, p. 177).

A contribuição prática deste trabalho consiste em elaborar e operacionalizar um método de gerenciamento de mudanças que considere as particularidades da empresa, principalmente quanto aos aspectos relativos à cultura da organização. Embora este trabalho tenha sua origem em um problema observado em uma área de uma empresa específica, seus resultados podem auxiliar os gestores da empresa a melhor conduzir mudanças em outras áreas e de maior dimensão, e subsidiar tomadores de decisão que se encontrem em contextos organizacionais semelhantes.

Durante o processo de pesquisa bibliográfica sobre modelos de gestão de mudança, não foram encontrados trabalhos que tratassem de empresas voltadas ao setor de serviços com caraterísticas similares às da empresa aqui estudada. A contribuição acadêmica deste trabalho consiste na busca e seleção de um modelo de gerenciamento, dentre os vários existentes, como paradigma para a definição de um método adequado ao gerenciamento de mudanças em empresas de serviços.

Pretende-se com este estudo encontrar resposta para a questão que se apresenta:

Como elaborar um método de gestão de mudanças que se adeque às características de uma empresa de serviços voltada à avaliação e à seleção de pessoas?

1.5 MÉTODO DA PESQUISA

Santos, Clíope e Barros Neto (2017) reafirmam a natureza distinta da pesquisa qualitativa em relação à pesquisa quantitativa. Eles destacam que a primeira compreende

aspectos não considerados nesta última e ressaltam que, em função das especificidades de algumas pesquisas, a quantitativa não apresenta eficácia para a avaliações de análises de informação, descrições, fatos ou evidências. Diante dessas lacunas, os métodos mistos surgiram com o objetivo de somar características de ambos os tipos de pesquisa, destacando o fato de não serem mutuamente exclusivos nem apresentarem características incompatíveis.

Assim, a pesquisa-ação, oriunda da pesquisa qualitativa, incorpora algumas de suas características. Tripp (2005) afirma que esse tipo de pesquisa é um processo natural, que se desenvolveu de maneira diferenciada, sendo utilizado em diferentes aplicações. Trata-se de um tipo particular de investigação-ação, denominação genérica dada a processos constituídos de ciclos, em que há o planejamento, a implementação e a avaliação de melhorias, com aprendizado no transcorrer do processo tanto sobre as melhorias quanto sobre o processo.

A pesquisa-ação, embora voltada ao pragmatismo, distingue-se da prática e, sendo pesquisa, também se diferencia da pesquisa científica tradicional.

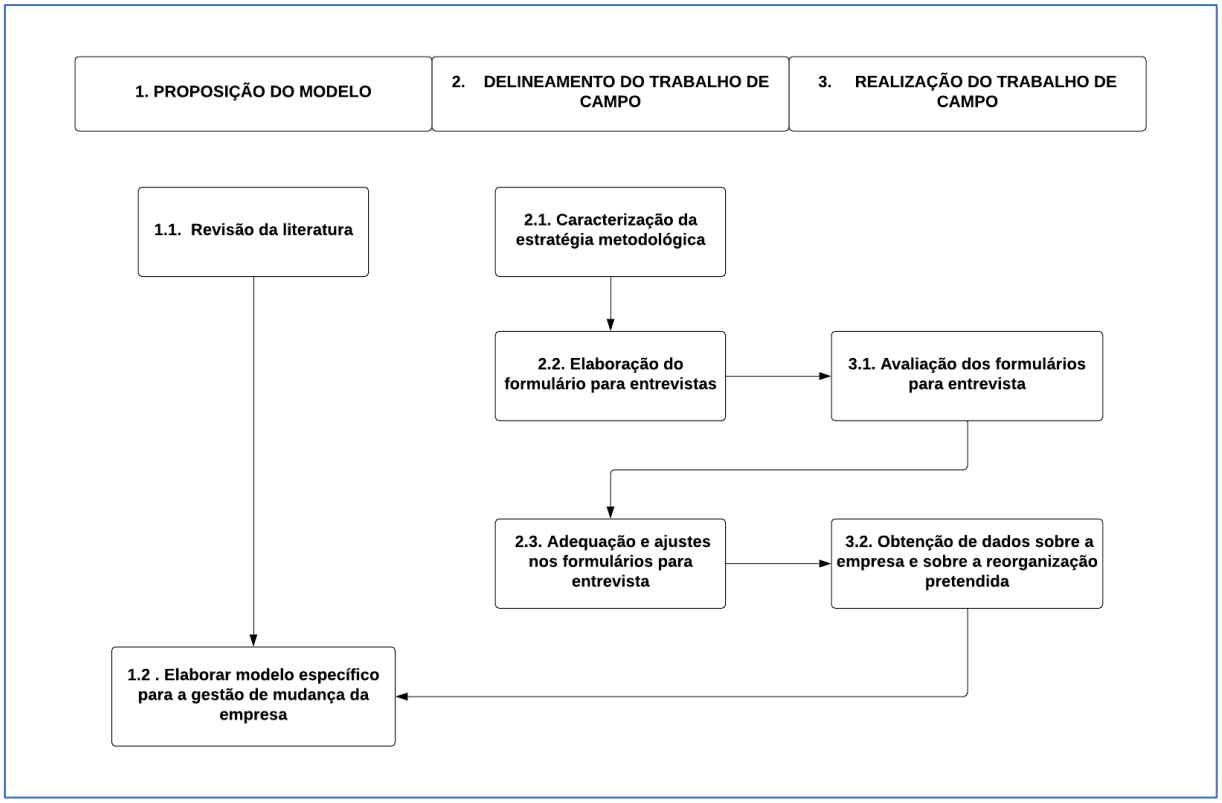
Neste trabalho, que utilizou como metodologia a pesquisa-ação, o problema da elaboração de um método para o gerenciamento das mudanças pretendidas pela empresa se deu a partir dos vários modelos obtidos na literatura. Conforme observa Sidorko (2008), a primeira dificuldade em utilizar um modelo de gestão de mudanças consiste na seleção de um único modelo dentre os diversos disponíveis, tendo em vista a existência de inúmeros modelos e o fato de muitos apresentam características comuns.

Este trabalho foi realizado em três etapas: a da proposição do Modelo, a do Delineamento do Trabalho de Campo e a da Realização do Trabalho de Campo, conforme demonstra o Fluxograma Metodológico da Figura 4.

Contudo, como base à primeira etapa, foram realizadas pesquisas em repositórios de universidades e nas bases *Scopus* e *Web of Science*. Os termos utilizados como argumentos de pesquisa foram: "*change model*", "*organizational change*", "*organizational change management*" e "*organizational culture*".

Desse conjunto, foram selecionados cinco modelos, objetos de maior número de artigos e melhor índice h, obtidos em consultas realizadas na base Scopus. A partir dessa redução elaborou-se um estudo mais detalhado de benefícios e limitações dos modelos mais citados na literatura.

Figura 4 – Fluxograma Metodológico



Fonte: Elaborado pelo autor.

Com uma base consistente com subsídios obtidos pela literatura, este trabalho procedeu à primeira etapa, que consistiu na qualificação da mudança, abordando sua conceituação e tipologia; da resistência à mudança; do papel da cultura organizacional; da visão da empresa como sistema aberto; e dos impactos do ambiente externo nas mudanças internas às organizações. Foram analisados modelos de mudança propostos por diversos autores.

A segunda etapa utilizou o trabalho de campo para obter traços da cultura predominante na empresa e as variáveis internas e externas à organização, obtidas por meio da análise SWOT e das Cinco Forças de Porter. A escolha do modelo balizador da construção do método proposto, “o como mudar”, será fundamentada nos aspectos culturais identificados, enquanto as variáveis internas e externas contribuirão com o objeto da mudança, “o que mudar”.

Na terceira etapa, foi elaborado um método específico, com as necessárias adaptações, para condução de mudanças na empresa.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está estruturado em seis capítulos:

1. Inclui a introdução, os objetivos do trabalho, a delimitação da pesquisa, a justificativa.
2. Destina-se à fundamentação teórica, com tópicos a respeito da mudança organizacional, tipos e principais modelos de gerenciamento de mudanças.
3. Trata das variáveis organizacionais relevantes, particularmente a influência do meio ambiente na operação da empresa.
4. Refere-se ao trabalho de campo.
5. São apresentados os resultados do trabalho de campo, a validação dos dados pelos gestores da empresa e o método proposto para gestão de mudanças na organização.
6. Destina-se às considerações finais.

Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas que subsidiaram o trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentadas as referências da literatura utilizadas como base para este trabalho. Procurou-se elaborar um painel com abordagens teóricas no campo da administração, das ciências sociais e da psicologia, envolvendo conceitos de cultura organizacional, mudança organizacional e gestão de mudanças.

2.1 MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Este item trata do conceito e da importância da mudança organizacional. Como observam Kotter (1947) e Al-Haddad e Kotnour (2015), a humanidade vive um ambiente de negócios em constante crescimento, onde a adaptação se tornou regra para as organizações manterem seu sucesso e, principalmente, sua existência. Conforme Taran, Boer e Lindgren (2015), a competição intensa obriga as empresas a repensarem mais frequentemente seus modelos operacionais de negócios. A observação dos autores encontra respaldo em Nery e Neiva (2015), que destacam a exigência de constante assimilação por parte dos empregados sobre as mudanças nas organizações, que atualmente acontecem em ritmo cada vez mais acelerado.

O tema da mudança organizacional tem sido muito discutido nas últimas décadas, asseguram Lima e Bressan (2003), no entanto, há pouca preocupação em definir o conceito, um tanto vago e impreciso. Questionam as autoras: “O que não é mudança em uma organização? Quando se pode afirmar quando começa e quando termina um processo de mudança organizacional? O que as organizações fazem para obter maior eficiência e que não se constitui em mudanças?” (LIMA; BRESSAN, 2003, P. 26). Há várias abordagens voltadas à explicação do fenômeno e todas convergem para o fato de que a mudança organizacional é inerente à vida contemporânea e deve continuar a ser um imperativo.

Mudança organizacional é um fenômeno de destaque nos estudos realizados na área de comportamento, enfatizam Worley e Mohrman (2014), de difícil definição, similar a outros construtos da área de organizações, tais como cultura, clima organizacional e estratégia.

Abrell-Vogel e Rowold (2014) destacam que a mudança organizacional é afetada pelo comportamento dos líderes. Sendo esse comportamento modelado pelos funcionários, só haverá compromisso com a mudança por parte destes se perceberem um efetivo comprometimento dos líderes.

Lima e Bressan (2003) discutem o trabalho de vários autores, segundo os quais a mudança organizacional é produzida de maneiras diversas, dependendo da ótica sob a qual o fenômeno é analisado. Há, também, a visão de que a mudança tem como essência a aquisição de novos valores e crenças, a elaboração de uma nova realidade organizacional e a modificação das relações sociais na organização. Salienta-se que as mudanças podem conduzir a organização a aprimorar sua capacidade de adaptação ao ambiente e mudar o comportamento de pessoas. As autoras reúnem diversas definições, resumidas no Quadro 1, para o conceito de mudança organizacional e apresentam uma síntese dos principais conceitos considerados relevantes em revisão bibliográfica.

Quadro 1 – Definições teóricas sobre a mudança organizacional

Definições encontradas	**Referências**
Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e a supervisão da administração superior e que atinja integradamente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler et al. (1994)
Sequência de eventos que se desdobram durante a existência da entidade organizacional e que relatam um tipo específico de mudança.	Van de Ven e Poole (1995)
Atividades intencionais proativas e direcionadas para obtenção das metas organizacionais.	Robbins (1999)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr. (2000)
Qualquer modificação, planejada ou não, nos componentes organizacionais formais e informais mais relevantes (pessoas, estruturas, produtos, processos e cultura); modificação que seja significativa, que atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional em resposta às demandas internas e externas.	Bressan (2001)
Toda alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à mesma, que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2003)

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003)

2.2 TIPOS DE MUDANÇA

Nadler e Tushman (1990) destacam duas dimensões da mudança: estratégicas e incrementais e reativas e antecipatórias. Para Acuña e Fernández (1995), a primeira dimensão varia segundo a radicalidade enquanto a outra diz respeito ao horizonte de tempo da mudança.

Mudanças estratégicas são mais radicais, têm impacto em todo o sistema organizacional e redefinem o que organização é. Nesse caso, as mudanças são expressivas e afetam a estrutura, as pessoas e, em algumas situações, os valores fundamentais da organização. As mudanças incrementais, que podem ser de grande porte, ocorrem o tempo todo nas organizações. São alterações na estrutura organizacional ou que resultam da introdução de novas tecnologias, mas que ocorrem no contexto da estratégia e dos valores vigentes.

Mudanças reativas ocorrem em resposta a estímulos externos à organização enquanto as antecipatórias são realizadas com o intuito de obter vantagens competitivas no futuro, e não para atender a alguma situação imediata.

O Quadro 2 resume as interações entre as dimensões relatadas por Nadler e Tushman (1990). As mudanças incrementais e antecipatórias denominadas de sintonia, são realizadas como antecipação a futuros eventos e situam-se, em geral, em áreas localizadas da organização. As mudanças de recriação são mais complexas, pois quase sempre requerem alterações em valores básicos da organização, resultando em resistências por parte das pessoas. São mudanças estratégicas e reativas. As de adaptação, são mudanças incrementais e iniciadas em reação a um estímulo externo enquanto as mudanças de reorientação, associadas a experiências de sucesso, dispõem de tempo para seu planejamento e formação de coalizões necessárias. Vale ressaltar que as definições antecipatórias do futuro podem ser invalidadas em ambientes altamente mutáveis.

Em relação à tipologia das mudanças, Nadler e Tushman (1990) levantam algumas hipóteses, particularmente no que se refere às estratégicas, considerando que, em geral, essas mudanças decorrem de estímulos do meio onde a organização atua. Afiançam os autores que essas mudanças não garantem o êxito da organização, mas que sem elas a organização pode não subsistir.

Nadler e Tushman (1990) entendem que mudanças de recriação são mais arriscadas que a de reorientação, pois são motivadas por situações de crise e afetadas pela restrição de tempo para sua execução, são complexas e quase sempre envolvem transformações em valores básicos da organização, com consequente resistência por parte dos envolvidos. Mudanças de

recriação usualmente requerem a substituição dos principais executivos, não raro por pessoas de fora da organização.

Os mesmos autores destacam que tipos diferentes de mudança organizacional demandam diferentes tipos de liderança. As incrementais, menos complexas, feitas no contexto da estrutura e dos processos de gestão existentes na organização, podem ser combinadas com estruturas temporárias para a transição. Nas mudanças estratégicas, o líder tem um papel fundamental: deve dispor de qualidades que permitam desenvolver e comunicar um panorama futuro para a organização, desenvolver lideranças eficazes na equipe e incorporar a mudança em toda a organização.

Quadro 2 – Tipologia das mudanças organizacionais

	Incrementais	**Estratégicas**
Antecipatórias	Sintonia	Reorientação
Reativas	Adaptação	Recriação

Fonte: Adaptado de Nadler e Tushman (1990)

Vale ressaltar que as mudanças são realizadas de forma espontânea, planejada e dirigida. A espontânea não é gerada nem controlada pelos dirigentes das organizações, é oriunda das ações do dia a dia e é guiada por pessoas que não ocupam posição de autoridade. A planejada acontece de maneira programada, sendo regida por um conjunto de procedimentos que devem ser seguidos. Por fim, a dirigida precisa de um guia com posição de autoridade para supervisionar a mudança e garantir sua implementação (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009).

No Quadro 3, são apresentados os tipos de mudança de acordo com as concepções de vários autores.

Quadro 3 – Tipos de mudança organizacional

Tipo de mudança		Referência
Primeira ordem É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização.	Segunda ordem É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigmas organizacionais.	Porras e Robertson (1992)
Incremental / Contínua Continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada dentro do contexto atual da empresa.	Descontínua Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.	Nadler et al. (1994)
Contínua Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	Episódica Mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.	Weick e Quinn (1999)
Intencional Quando um agente de mudança estabelece condições e circunstâncias diferentes das atuais e então busca realizá-las por meio de um conjunto de ações e intervenções, com ou sem a colaboração de outras pessoas.	Não intencional Não é gerada deliberadamente ou conscientemente. Manifestam-se como efeitos colaterais, acidentes, efeitos secundários ou consequências inesperadas da ação.	Ford e Ford (1995)
Convergente Ajuste fino na orientação organizacional existente.	Radical – Ruptura com a orientação existente e transformação da organização. Pode ser: Revolucionária – acontece de forma abrupta e afeta virtualmente todas as partes da organização; Evolucionária – ocorre de forma lenta e gradual, e seu alcance pode ser mais modesto.	Greenwood e Hinnings (1996)
Micro mudança Focalizada dentro da organização. Exemplo: redefinição de cargos em uma fábrica ou desenvolvimento de um novo produto.	Macro mudança Visa à organização inteira, incluindo suas relações com o ambiente. Exemplo: reposicionamento no mercado ou alteração de todas as suas instalações físicas.	Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998)
Incremental / Organizacional Aumento da eficiência e do uso dos recursos, mudança na arquitetura da empresa.	Transformacional / Institucional Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.	Silva (1999)

Fonte: Adaptado de Lima e Bressan (2003), Pinto e Couto-de-Souza (2009)

Para Lima e Bressan (2003) os tipos de mudança organizacional podem ser observados sob a ótica das relações apresentadas entre algumas de suas dimensões: a continuidade, o prazo e a velocidade para realização, a amplitude, a intencionalidade e o papel dos envolvidos no processo, apresentados no Quadro 4. As autoras asseveram que mudanças descontínuas desafiam os dirigentes a identificar rapidamente o que muda no meio externo e quais estratégias devem ser adotadas para tratar dessas novas demandas. Mudanças contínuas são

vistas como naturais e inerentes ao cotidiano da empresa, sendo responsáveis pelo aprimoramento da organização.

Lima e Bressan (2003) salientam que há diferentes tipos de mudança e diferentes técnicas e estratégias gerenciais na tratativa de cada tipo de mudança. Ainda conforme as autoras, vários tipos de mudanças convergem para duas formas principais, mesmo utilizando nomenclaturas diferentes:

> a primeira é a mudança que altera apenas alguns aspectos da organização, faz pequenos ajustes continuamente e ocorre em situações em que o ambiente é mais estável; a segunda é a mudança que envolve uma ruptura de padrões anteriores, atinge a organização como um todo e envolve um redirecionamento da organização em função de grandes alterações em seu ambiente (LIMA; BRESSAN, 2003, p. 25).

Quadro 4 – Dimensões de mudanças organizacionais

Dimensões da Mudança	**Relação entre as dimensões**
Continuidade	incremental / contínua versus radical / episódica
Objeto	toda a organização versus alguns subsistemas
Intensidade	simultânea versus gradual
Resposta a eventos externos	antecipação versus reação às exigências
Velocidade	devagar versus rápida
Intencionalidade	mudança planejada versus não planejada

Fonte: Lima e Bressan (2003)

2.3 RESISTÊNCIA À MUDANÇA

Há na literatura inúmeros trabalhos que salientam o impacto da resistência como causa de insucesso em mudanças organizacionais. Nesse tocante, muitos autores ressaltam, ainda, o papel de sentimento de posse, que pode estar vinculado a essa resistência".

Tendo origem no termo "proprius", com o significado "o que é de cada um", a propriedade pessoal, em seu aspecto central, é o controle sobre objetos, lugares, ideias e argumentos. Quando o indivíduo possui alguma coisa, depende dele decidir o que acontece com o objeto da posse (VERKUYTEN; MARTINOVIC, 2017). A característica definidora de propriedade é poder regular o acesso ao objeto, sua utilização por outras pessoas, ou a interferência destas sobre o objeto. Cocieru et al., (2019) sustentam que a propriedade

psicológica é um fator que estudiosos acreditam estar associado às reações negativas à mudança.

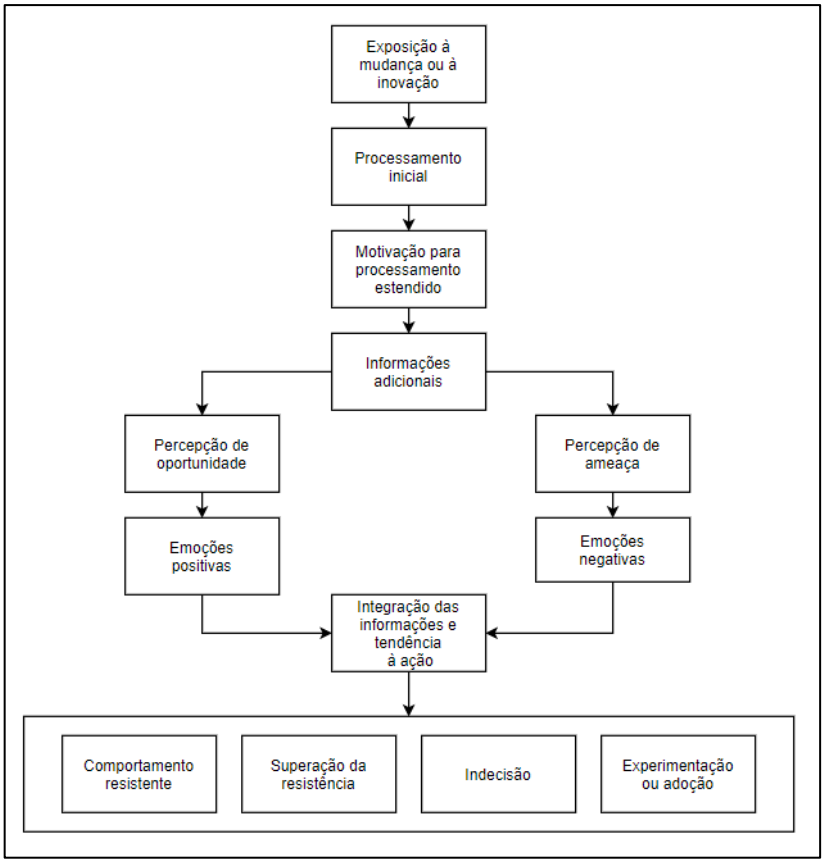
A partir de uma série de experimentos, Coch e French (1948) concluem que a resistência à mudança pode ser modificada com a comunicação efetiva da necessidade de mudar e participação dos agentes no planejamento da mudança. Entendem que um esforço inteligente e eficaz, buscando as verdadeiras causas do conflito, pode resultar na redução de seus efeitos indesejáveis.

Estudos de Hernandez e Caldas (2001) evidenciam a presença de resistências internas à implantação de mudanças ou inovações nas empresas e colocam a seguinte questão: se há inúmeros estudos a respeito da resistência interna, por que esta continua sendo uma barreira na mudança organizacional?

A construção dos modelos convencionais de resistência está embasada em premissas discutíveis e pressupostos, contestados atualmente, que a retratam como: (i) fato natural e inevitável; (ii) fenômeno nocivo às iniciativas de mudanças; (iii) fenômeno que ocorre apenas entre os funcionários e (iv) fenômeno em que as organizações tendem a resistir à mudança (HERNANDEZ; CALDAS, 2001). Ao passo que criticam esses pressupostos, os estudos apresentam um novo Modelo de Resistência Individual, Figura 5, com base em conceitos da Psicologia da Percepção, em que o indivíduo é a unidade de análise. Nesse modelo, a partir da exposição do indivíduo ao evento de mudança até a manifestação de uma reação, há quatro resultados a considerar: (i) resistência; (ii) superação da resistência; (iii) indecisão; (iv) aceitação da mudança.

Ao identificar os motivos que resultam em resistências individuais, os líderes poderão elaborar estratégias mais adequadas a cada situação específica.

Figura 5 – Etapas do Modelo de Resistência Individual



Fonte: Adaptado de Hernandez e Caldas (2001)

Vos e Rupert (2018) desenvolveram uma pesquisa sobre a resistência à mudança examinado o comportamento da liderança e a resistência dos funcionários. Os autores salientam que líderes e funcionários têm interpretações diferentes sobre quais comportamentos da liderança aumentam ou diminuem a resistência à mudança e sugerem que os líderes tendem a perceber a resistência em uma dimensão maior que a efetivamente apresentada pelos funcionários.

Em situações de mudanças mais profundas, com impacto mais significativo sobre os funcionários, estes apreciam um líder que procura aprimorar suas capacidades e que permita que contribuam com as mudanças. Em mudanças mais superficiais, os funcionários sentem-se preparados para fazer os ajustes necessários e a intervenção da liderança poderá aumentar o nível de insatisfação, resultando em aumento da resistência.

Agentes e destinatários da mudança percebem de maneira diferente o papel dos líderes na resistência à mudança. Há um entendimento de que os funcionários podem não interpretar adequadamente as mensagens de mudança. Para obter o entendimento, as comunicações devem privilegiar não apenas o que será mudado, mas o como mudar.

Uma abordagem de reavaliação da resistência à mudança é proposta por Mathews e Linski (2016) utilizando uma perspectiva sob a ótica dos conceitos de Good Lives Model (GLM) e Primary Human Goods (PHG).

O PHG traduz-se num estado de coisas tido com benéfico, perseguido pelos indivíduos. Purvis et al. (2018) relacionam onze itens de PHG que, uma vez alcançados, atendem às demandas físicas, psicológicas e sociais: (i) vida saudável; (ii) conhecimento; (iii) domínio de passatempos; (iv) excelência no trabalho; (v) autonomia e autodireção; (vi) paz interior; (vii) relacionamento; (viii) comunidade; (ix) espiritualidade; (x) felicidade; (xi) criatividade.

Segundo o conceito do GLM, afirmam Mathews e Linski (2016), as pessoas buscam uma forma de alcançar uma vida plena e cada um prioriza sua busca de PHG de forma individual. O GLM teve sua origem na disciplina de Clínica de Saúde Mental, como ferramental apropriado para tratamento e supervisão de infratores, tendo como pressuposto que a recuperação de infratores requer formas mais saudáveis para o alcance do PHG.

O entendimento do mecanismo subjacente ao GLM estabelece uma importante referência para compreensão da resistência de funcionários à mudança organizacional (MATHEUS; LINSKI, 2016). A resistência por parte de alguns funcionários pode ser uma resposta à interrupção de suas possibilidades de alcançar o PGH em decorrência de alterações provocadas pelas mudanças organizacionais. Com conhecimento e sensibilidade sobre o PHG e os impactos causados por mudanças, líderes poderão formular e implementar estratégias de mudança compatíveis com o GLM e o PHG.

Entre as inúmeras situações conflituosas no ambiente organizacional, é pertinente destacar as resultantes de mudanças organizacionais. Gehani e Gehani (2007) discutem o conflito nas organizações e, em particular, o conflito construtivo proposto por Mary Parker Follett, que propõe três processos para a solução de conflitos.

O primeiro é o da dominação, em que o conflito se encerra quando uma parte exerce o domínio sobre a outra. É um processo que gera ressentimento da parte subjugada. Apesar de rápida, é temporária.

O processo do compromisso, o segundo proposto por Follett, implica concessões de ambas as partes. É uma solução provisória, parcial, pois o nível de satisfação das partes fica abaixo do ideal. Em geral, retornam com mais intensidade. Organizações que se utilizam desta forma de tratar conflitos têm dificuldade em realizar mudanças e consolidá-las na cultura da empresa.

Na visão de Follet, a solução mais adequada de conflitos e, por consequência, que melhor trata a resistência à mudança, consiste em um processo participativo de integração.

Esta modalidade concilia as diferenças reais entre as pessoas, sem sacrifícios de nenhuma das partes.

2.4 MÉTODOS DE MUDANÇA

Worley e Mohrman (2014) propõem que a mudança deixe de ser vista como um evento e dê lugar a testes, aprendizado e adaptação contínua. Nessa visão, a mudança deve ser implantada por meio de redes que apoiam o aprendizado em toda a organização, tendo líderes formais e informais como principais agentes da mudança. Esse modelo trata a mudança como fonte de eficácia, incorporada em projetos, que acontece o tempo todo, em velocidades diferentes e em diferentes partes da organização. Essa visão não elimina o valor dos modelos tradicionais.

Al-Haddad e Kotnou (2015) estabelecem um roteiro para a literatura de gerenciamento de mudanças e fornecem definições destinadas a descrever os tipos, subsidiar os facilitadores e alterar os métodos de mudança. Os autores discutem os principais conceitos que ajudam na compreensão das diferentes dimensões e relações entre os tipos e métodos de mudança na literatura. Asseguram que a escolha de um método mais apropriado para promover a mudança é facilitada quando seu tipo é claramente identificado, agrupando-os em duas categorias: escala de mudança e duração da mudança. Com relação aos métodos, propõem as seguintes classificações: métodos de mudança sistemática e métodos de gerenciamento de mudança.

Os autores reúnem sob a denominação de métodos de mudança sistemática um conjunto de processos e ferramentas para ajudar a equipe de gerenciamento na tomada de decisões, exaustivamente tratados por inúmeros autores nas duas últimas décadas, conforme descrito a seguir.

- Método de planejamento. Envolve um processo cíclico que requer a melhoria contínua do processo, explorando a situação organizacional após estabilizar a mudança. Etapas sequenciais abrangem explorar e diagnosticar a situação organizacional, planejar as ações que precisam ser tomadas, aplicar a mudança e, finalmente, estabilizar e avaliar a situação.
- Método “*What*” *and* “*How*”. Considera que a mudança tem que ser tratada como um sistema composto que consiste em múltiplos processos que podem envolver o caos. Requer competência da liderança para obter sucesso na implementação da mudança.

- Pesquisa de ação participativa (PAR). Propõe examinar sistematicamente uma questão a partir das perspectivas e experiências vividas das pessoas envolvidas e afetadas pelas ações resultantes de mudança.
- Método integrativo. Integra vários métodos e abordagens em um método abrangente para lidar sistematicamente com a mudança.
- Método das seis etapas. Adequado à implementação em pequenos departamentos e unidades onde as tarefas são facilmente determinadas e podem ser modificadas para afetar o desempenho geral da empresa. Este método encoraja pequenas mudanças que permitem a aprendizagem individual e podem reduzir a resistência à mudança.
- Método da roda. Ressalta a importância de levar em conta a cultura, as políticas, os costumes, as normas e o sistema de recompensas da organização ao implementar a mudança.
- Pensamento enxuto. Preconiza eliminar o desperdício e gira em torno de três áreas fundamentais: propósito, processo e pessoas.
- Método de avaliação, reavaliação e ação (ERA). Realizado em três fases: as duas primeiras envolvem a análise da situação atual da organização e a terceira representa a implementação real da mudança.
- *Total Quality Management*. O TQM tornou-se o que hoje é conhecido como o ciclo PDCA (sigla de *Plan, Do, Check e Act*).
- Seis Sigma. O método emprega etapas cíclicas altamente estruturadas, destinadas à melhoria do desempenho organizacional.
- Reengenharia de processos. Pode ser definida como uma ferramenta de redesenho que visa alcançar melhorias radicais.

2.5 MODELOS DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Al-Haddad e Kotnou (2015) consideram que os modelos de gerenciamento propiciam, com mais facilidade, a incorporação da mudança na cultura organizacional e são mais abrangentes e mais conceituais que os de mudança sistemática. Neste item serão elencados os principais métodos de gerenciamento de mudanças encontrados na literatura.

2.5.1 Descongelamento–Mudança–Re-congelamento – Lewin

Nos anos 40, Kurt Lewin propôs o modelo descongelamento, mudança e re-congelamento. Segundo Al-Haddad e Kotnou (2015), Lewin requer a participação ativa dos agentes na compreensão do problema, na busca de uma solução e na sua implementação. Hussain et al. (2016) analisam o modelo proposto por Kurt Lewin particularmente nas iniciativas de implementação e liderança. Destacam como o modelo de Lewin refina as mudanças, como o compartilhamento de conhecimento afeta sua implementação e de que forma se dá o envolvimento dos funcionários e como o estilo de liderança afeta todo o processo de mudança organizacional.

Conforme Hussain et al. (2016), a proposição de Lewin, na implementação do processo, implica a participação da liderança e o envolvimento dos funcionários. Há, também, a necessidade de uma conexão significativa de compartilhamento de conhecimento entre funcionários e líderes e, finalmente, é enfatizada a existência de um quadro de vínculos entre a liderança para o envolvimento dos funcionários. Em concordância com os autores, Khan (2006) afirma que o desafio fundamental da mudança é o de que ela depende, dos relacionamentos e da comunicação. Visando uma inovação operacional ou a reinvenção da empresa, a profundidade e a amplitude dos relacionamentos que são fomentados e a qualidade das conversas que ocorrem é que permitem a mudança. Hossan (2015) estudou a viabilidade da aplicação desse modelo em conselhos municipais na Austrália.

2.5.2 Processo de Oito Estágios – Kotter

Appelbaum et al. (2012) consideram que, embora necessite de fundamentos rigorosos, o modelo de Kotter continua sendo referência fundamental no campo do gerenciamento de mudanças: um excelente ponto de partida cuja aplicação pode aumentar as chances de sucesso. No entanto, relatam que não se deve esperar que o modelo seja aplicado a todos os tipos de mudanças, discutindo criticamente cada uma das oito etapas do modelo de Kotter: estabelecer um senso de urgência sobre a necessidade da mudança, criar uma coalizão orientadora, desenvolver uma visão e estratégia, comunicar a visão de mudança, empoderar uma ação de base ampla, gerar vitórias de curto prazo, consolidar os ganhos e produzir mais e ancorar novas abordagens na cultura corporativa.

Segundo Appelbaum et al. (2012), Kotter argumenta que os oito passos devem ser seguidos em sequência e que a sobreposição prolongada dos passos comprometerá o sucesso.

Não implementar o primeiro passo dificultará ou impossibilitará a implementação das etapas subsequentes. Os autores também destacam que algumas das etapas propostas por Kotter podem não ser executadas. É o caso, por exemplo, de mudanças com necessidade de grande sigilo.

Sidorko (2008) salienta que há muitas teorias sobre o porquê de os processos de mudança falharem ou de não resultarem em sucesso na extensão desejada. Destaca que há muitos modelos de mudança organizacional e questiona a quantidade existente desses modelos, principalmente porque muitos abordam características comuns, como identificação de um problema, desenvolvimento de visão compartilhada, comunicação, incorporação de mudanças e assim por diante.

Para o autor, a quantidade de modelos decorre da necessidade de uma abordagem única necessária para mudanças organizacionais, afirmando que não há duas mudanças exatamente iguais em função da vasta gama de variáveis que determinarão a abordagem mais eficaz. Sidorko (2008) pondera que, talvez, a mais significativa dessas variáveis seja a resposta humana à mudança e que, não importa quantos modelos existam, nunca haverá número que baste para cobrir a profundidade das emoções humanas que podem ser experimentadas durante a mudança.

O autor utilizou o modelo de Kotter na implementação de mudanças na biblioteca da Universidade de Newcastle, agrupando as oito etapas do modelo em três fases, a seguir descritas.

- Preparação. Necessidade de criação de uma coalizão administrativa que irá dar suporte à mudança, com a participação de pessoas reconhecidas por suas habilidades, experiências, reputação, credibilidade e liderança. Sidorko (2008) destaca que é responsabilidade dos líderes organizacionais garantir que pressões ou problemas motivadores da mudança sejam bem comunicados aos membros da organização. A visão de como será a mudança e as estratégias para alcançá-la serão definidas e comunicadas ainda nesta fase.
- Ação. É a fase em que ocorre efetivamente a mudança realizada pelos funcionários capacitados. A mudança só ocorre com a convicção de muitas pessoas. É o momento em que a resistência à mudança se manifesta e cabe aos líderes entender o racional subjacente a tal resistência e procurar remediá-la. Ainda aqui, evidenciam-se as vitórias com pequenas mudanças.
- Consolidação da mudança, a terceira fase é o passo final em que as mudanças se tornam parte da cultura. Segundo o autor, esta fase se consolidará quando as etapas

anteriores tiverem sido bem-sucedidas e a equipe estiver convencida do mérito das novas maneiras.

2.5.3 Mudança de Cinco Passos – Judson

Judson propôs um método de cinco etapas destinado à implementação de mudanças: a análise e o planejamento, a comunicação às pessoas, a obtenção da aceitação das pessoas, a realização da mudança e a consolidação da nova situação. Al-Haddad e Kotnou (2015) destacam que Judson se antecipa às resistências em cada etapa, sendo as maiores delas as oriundas dos níveis gerenciais mais próximos da operação e que desempenham importante papel na implementação das mudanças.

2.5.4 Dez Passos para Mudança Organizacional – Kanter, Jick e Stein

Um método abrangente composto de dez fases foi proposto por Kanter, Jick e Stein. Os autores, segundo Al-Haddad e Kotnou (2015), levam em consideração muitas forças internas e externas que podem afetar a mudança.

O método tem início na análise da situação e na identificação da necessidade de mudar, estabelece plano e visão, busca apoio em liderança forte e em patrocínios políticos, efetua a mudança e a institucionaliza.

2.5.5 Sete Passos – Luecke

Luecke entendia que o sucesso na implantação da mudança reside em enxergá-la como uma oportunidade e não como uma ameaça, relatam Al-Haddad e Kotnou (2015). Luecke considerava a motivação dos funcionários e o apoio à mudanças como decorrentes das ações de uma liderança efetiva. O método começa com a conjunta identificação de problemas, buscando desenvolver uma visão compartilhada para a solução destes, identifica a mudança e a implementa, monitorando e ajustando ações destinadas à correção de eventuais problemas que surgem durante o processo.

2.5.6 Modelo de Sing e Shoura

Em comparação com a melhoria contínua, os autores entendem como aceitável a alternativa de uma mudança radical, utilizando o redesenho de processos. Enfatizam que a gestão da mudança requer alteração dos papéis tradicionais favorecendo o surgimento de configurações flexíveis e dinâmicas, mais adequadas a uma nova realidade de criatividade e inovações tecnológicas.

Sing e Shoura (1999) realizaram estudos em um órgão público operando sob inúmeras restrições políticas e organizacionais. As mudanças implementadas na agência dizem respeito a renovação da estrutura organizacional, procedimentos, equipamentos e instalações. Em decorrência desse trabalho, agruparam os parâmetros de gerenciamento de mudanças em quatro estágios, descritos a seguir.

- O primeiro estágio diz respeito às forças desestabilizadoras e inclui os parâmetros avaliados: continuidade do emprego, adaptações individuais e do sistema, conscientização individual e disponibilidade de recursos.
- O estágio seguinte trata da ansiedade e consciência. Os parâmetros deste estágio são: suporte organizacional, gestão da ansiedade, capacitação do empregado e gerenciamento de responsabilidades.
- No terceiro estágio foram alocados aceitação e gerenciamento de tarefas e os parâmetros avaliados foram: aceitação da mudança, receptividade para mudar, percepção da gestão da mudança e controle de inibidores.
- No último estágio, de integração e reinicialização, foram aferidos: sinergia e entusiasmo para a mudança, compromisso e estabilização do sistema.

No centro do modelo, Sing e Shoura (1999) propõem um parâmetro específico de compromisso com a mudança. Ressaltam que um verdadeiro compromisso com a mudança é um elemento central pertinente ao processo que permeia os quatro estágios.

2.5.7 Modelo Shirey

Shirey (2011) demonstra que um plano de negócio bem desenvolvido fornece justificativa estratégica para mudança, gera dados robustos para análise e favorece a inovação. O plano proposto pela autora consiste em três fases, a seguir relacionadas.

- A primeira fase aborda o contexto estratégico e inclui a identificação de resultados desejados para a organização. Nesta fase, é estabelecida a necessidade da mudança. A autora destaca que novos projetos devem estar alinhados à missão, aos valores e às oportunidades organizacionais.

- A segunda fase integra análise e recomendações, isolando a opção mais viável. Os critérios de avaliação nesta fase deverão ser explícitos, favorecendo a transparência da tomada de decisão.
- Na terceira fase ocorre a implementação do projeto de mudança. É recomendada a definição de um cronograma de implementação, de métricas de sucesso e de um plano de comunicação. Considerações sobre a mudança incluem uma estratégia de saída, caso isso se torne necessário.

2.5.8 Modelo Worley e Mohrman

Os modelos tradicionais de gerenciamento de mudanças, que serviram bem às organizações, não são mais suficientes para guiá-las pelos tipos de mudanças que estão enfrentando atualmente (WORLEY; MOHRMAN, 2014). Os autores afirmam que o novo cenário requer novas abordagens em que a mudança seja contínua, um fluxo interativo de rotinas e ciclos. O estudo de caso realizado pelos autores na Cambia Health Solutions reforça o modelo “envolver e aprender”, distancia-se dos modelos tradicionais em novas abordagens e refletem um conjunto de atividades centrais que sustentam as mudanças na Cambia. Essas abordagens se traduzem em ganhar consciência, projetar, adaptar e monitorar. A empresa estabeleceu processo para promover o contínuo envolvimento das pessoas, o desenvolvimento de novas abordagens e o aprendizado destas pelas pessoas.

Worley e Mohrman (2014) concluem que algumas mudanças requerem o processo sequencial de Kurt Lewin adaptado a novos modelos baseados em engajamento e aprendizado. Serão acelerados, flexíveis e complementados por ampla orientação e rápido aprendizado e ajuste. Para os autores, “engajar e aprender” é a melhor chance de alinhar a capacidade de mudança organizacional com as novas realidades do nosso tempo.

2.5.9 Modelo Hamel

O modelo proposto por Hamel se diferencia dos demais, pois considera a que mudança deve decorrer de inovações radicais e não lineares, para diferenciar das que estão sendo realizadas pela concorrência, buscando a vantagem competitiva e o sucesso da organização. (AL-HADDAD; KOTNOU, 2015).

Hamel (2001) desenvolveu etapas destinadas à condução de uma mudança bem-sucedida, que começa com um ponto de vista crível e atraente, utiliza um argumento para

capturar a imaginação das pessoas, cria coalizão, escolhe alvos e momentos, coopta pessoas, obtém pequenos e frequentes ganhos e consolida a mudança na organização.

2.5.10 Modelo ADKAR

O modelo ADKAR, desenvolvido por Jeffrey M. Hiatt, descreve cinco pontos a serem alcançados na obtenção de sucesso na mudança por um indivíduo ou uma equipe: (i) consciência da necessidade de mudança; (ii) desejo de apoiar a mudança; (iii) conhecimento de como mudar; (iv) capacidade de demonstrar novas habilidades; e (v) comportamentos necessários à mudança e reforço para sustentá-la (HIATT, 2006).

Para Wong et al. (2019) a conscientização decorre do entendimento do porquê da mudança e os riscos de não mudar; o desejo advém da disposição de se envolver em uma mudança; o conhecimento representa as informações e a educação necessárias para saber como mudar; a capacidade é a realização da mudança por meio de sua implementação e, finalmente, o reforço se traduz nos fatores que consolidam a mudança.

Wong et al. (2019) reconhecem que o método subsidia adequadamente as atividades de gerenciamento de mudanças, bem como o reconhecimento e gerenciamento de resistências. Relatam a utilização do método numa transição de mais de mil médicos para uma nova unidade de um reconhecido centro médico em Nova Iorque, uma oportunidade que propiciou o repensar do paradigma de atendimento aos pacientes. De acordo com os autores, a mudança demandou um esforço continuo e o modelo ADKAR foi uma ferramenta útil na condução da mudança organizacional, complexa e de grande escala.

2.5.11 Modelo de Prática Baseada em Evidência

O modelo proposto por Cherry B. Stetler, originalmente focado na utilização de pesquisas, foi atualizado e aperfeiçoado para se encaixar no paradigma de modelos de Prática Baseada em Evidência – EBP (STETLER, 2001). O modelo consiste de cinco fases: (i) preparação, que inclui a definição do propósito; (ii) avaliação contextual e busca de fontes de evidência; (iii) validação das evidências encontradas; (iv) avaliação em que as evidências encontradas são criticadas, sintetizadas e uma decisão de uso é feita, levando-se em conta fatores externos e internos; e (v) refinamentos que fornecem orientação à implementação e avaliação da mudança na prática (SCHAFFER; SANDAU; DIEDRICK, 2013).

2.5.12 Modelo *Iowa*

Originalmente desenvolvido como um modelo de utilização de pesquisa nos Hospitais e Clínicas da Universidade de Iowa, o modelo é conhecido como Modelo Iowa e contém pontos definidos de decisão e loops de feedback. O primeiro ponto de decisão é verificar se o problema é uma prioridade para a organização. Uma decisão afirmativa leva à formação de uma equipe que busca e sintetiza a literatura. O segundo ponto de decisão considera a adequação das evidências para mudar a prática. Quando evidências adequadas são encontradas, um piloto da mudança é realizado e conduz ao terceiro ponto de decisão: a adoção da mudança na prática. Avaliação contínua da mudança e disseminação dos resultados são, também, componentes do modelo (SCHAFFER; SANDAU; DIEDRICK, 2013). 2013).

Outros aspectos do modelo, relatados por Titler et al. (2001), incluem o fornecimento de um ponto de decisão sobre a pesquisa suficiente para orientar a prática; ênfase no teste piloto da mudança antes de iniciar a mudança nas áreas designadas de atendimento; e avaliação da mudança com objetivo de determinar se os resultados identificados na pesquisa realmente ocorrem na prática.

2.5.13 Modelo *McKinsey 7S*

Tom Peters, Richard Pascale e Robert Waterman Jr. desenvolveram um modelo que analisa sete aspectos da organização, com vistas às mudanças a serem implementadas:

- estratégia (*strategy*) – diz respeito à transformação da organização para uma nova posição;
- estrutura (*structure*) – identifica e define papéis e responsabilidades;
- sistemas (*systems*) – referem-se a procedimentos formais da organização;
- habilidade (*skill*) – diz respeito à competência para realizar o trabalho;
- pessoal (*staff*) – constituem o elemento do modelo;
- estilo (*style*) – representa a maneira como a organização trata o pessoal;
- metas compartilhadas (*shared goals*) – crenças e atitudes organizacionais. (GALLI, 2018).

As sete etapas do modelo McKinsey, conforme Galli (2018), incluem:

- mudar a liderança, ou seja, escolher um líder comprometido com a mudança;
- compartilhar a necessidade de mudar; moldar a visão, delinear um resultado desejado de mudança e transmiti-lo às partes interessadas;

- mobilizar ações para obtenção de apoio e comprometimento;
- realizar mudanças, implantar sistemas e estruturas apropriados voltados à sustentação dos resultados;
- monitorar o progresso, efetuar medições;
- integrar mudanças à cultura da organização.

Gokdeniz et al. (2017) avaliaram o desempenho de uma organização empresarial em termos do modelo McKinsey 7S. Com a aplicação da técnica Analytic Network Process (ANP) ao modelo, buscaram identificar a interação entre os fatores do modelo 7S. O estudo propiciou também a avaliação de desempenho de cada subfator.

2.5.14 Modelo PARIHS

Schaffer et al. (2013) descrevem os três elementos-chave da estrutura do *Promoting Action on Research Implementation in Health Services* (PARIHS). Desenvolvido por Jo Rycroft-Malone, é um modelo em que prática e evidência influenciam-se mutuamente durante a implementação:

- o primeiro elemento, a evidência, é descrito como fontes de conhecimento, conforme percebido por vários *stakeholders*;
- o segundo elemento, o contexto, descreve a qualidade do ambiente onde a pesquisa está sendo conduzida;
- o terceiro elemento, a facilitação, é uma técnica para apoiar as pessoas a mudar.

Bandeira et al. (2017) relatam várias aplicações do modelo PARIHS. Em Zelândia foi empregado para reduzir o risco de doença cardiovascular. O modelo mostrou-se amplo e integrador minimizando resistências à implementação de novas diretrizes. Na Austrália, o PARIHS foi utilizado no desenvolvimento de um modelo de cuidados colaborativos, objetivando a alta qualidade nos cuidados de idosos. Na Turquia, uma pesquisa, utilizando o modelo como guia orientador, analisou a relação entre as práticas de gestão e os níveis de satisfação dos enfermeiros no trabalho.

2.5.15 Modelo *ACE Star*

Schaffer, Snadau e Diedrick (2013) discutem o modelo ACE Star, que pode ser usado por profissionais e organizações para orientar a mudança em uma variedade de ambientes. Os cinco passos do modelo são:

- descoberta de novos conhecimentos;
- resumo das evidências após um rigoroso processo de revisão;
- tradução das evidências para a prática clínica;
- integração da mudança recomendada na prática;
- avaliação do impacto da mudança de prática por sua contribuição na melhoria da qualidade de atenção à saúde.

2.6 PRINCIPAIS MODELOS DE GERENCIAMENTO DE MUDANÇAS

Para Droescher e Silva (2014), a pesquisa científica é altamente dinâmica, constituindo um sistema contínuo de investigação, com participação ativa de pesquisadores. Os registros produzidos pelos cientistas são submetidos a análises criteriosas da comunidade científica e o avanço da ciência ocorre à medida que os trabalhos dos pesquisadores despertam o interesse de seu colegas.

Wood Jr. e Costa (2015) afirmam que as citações se configuram como a principal forma para medição da importância e da influência do trabalho científico e, desde a década de 60, constituem a principal forma de aferir qualitativamente a produção científica.

De acordo com Wood Jr. e Costa (2015), o índice h estima a importância da produção científica e sua obtenção é relativamente simples. Esse índice está disponível nas bases de dados *Scopus*, utilizadas neste trabalho, e também na *Web of Science* e no Google Acadêmico. Desenvolvido por Hirsch (2005) e aceito pela comunidade científica, o índice é calculado a partir da relação entre número de artigos publicados e o número de citações recebidas pelo pesquisador, periódico ou grupo de pesquisa.

Quadro 5 – Número de artigos publicados e índice h

Ano	Autor	Modelo	Base SCOPUS						
			Artigo	Livro	Capítulo de Livro	Proceedings Paper	Review	**TOTAL**	**Índice h**
1946	Kurt Lewin	Unfreezing-Change-Refreezing	30		3	3	8	**44**	84
1982	Tom Peters	McKinsey 7S	8			2	1	**11**	3
1982	Robert Waterman		8			2	1	**11**	0
1991	A.S. Judson	Five-step Change Model	2			3			0
1996	John Paul Kotter	Eight Stage Processes		2	7	15	10	**34**	41
2000	Gary Hamel	Insurrection Method	1				2	**3**	23
2001	Cherry B. Stetler	Evidence Based Pratice	13				14	**27**	0
2001	Marita G. Titler	Iowa Model	8						0
2003	Jeffrey M. Hiatt	ADKAR	15			8	1	**24**	1
2003	Richard W. Luecke	Seven Steps	1					**1**	1
2003	Rosabeth Kanter	Ten steps for Organizational Change	3					**3**	0
2003	Todd D. Jick		1					**1**	0
2003	Stein								
2004	Jo Rycroft-Malone	PARIHS	4					**4**	5
2004	Kathleen Stevens	ACE Star Model							1
2004	Daria L. Kring								1
2008	Amarji Sing	Organizational Change Model	1	1				**2**	1
2008	Max Maher Shoura		1	1				**2**	1

Fonte: Scopus (2019).

Dentre os modelos com maior número de artigos publicados e melhor índice h, apresentados no Quadro 5, destacam-se:

- Descongelar, Mudar e Re-congelar, de Kurt Lewin;
- As Oito Etapas, de John Paul Kotter;
- Prática Baseada em Evidência, de Chery B. Stetler;
- ADKAR, de Jeffrey M. Hiatt; e
- McKinsey 7S de Tom Peters e Robert Waterman.

A avaliação desses modelos propiciou a elaboração de um comparativo de suas etapas, apresentado no Quadro 6.

O modelo de oito passos de Kotter tem como característica uma abordagem linear, numa sequência de passos de fácil entendimento. Seu formato é direto e utilizável. É racional e orientado a objetivos e planos e enfatiza a participação e a redução de resistências. (SIDORKO, 2008; APPELBAUM, 2012).

Levando-se em essas características e o fato de esse modelo adequar-se bem às culturas hierárquicas, dentre outros atributos, ele será utilizado como referência na elaboração de um método de gestão específico para tratar das mudanças pretendidas pela empresa objeto de estudo.

Quadro 6 – Comparativo entre as etapas dos modelos com maior número de artigos publicados e melhor índice h

<table>
<tr><th>Lewin
1946</th><th>Kotter
1996</th><th>Stetler
2001</th><th>ADKAR
2003</th><th>McKinsey 7S
1980</th></tr>
<tr><td rowspan="2">Descongelar</td><td>Estabelecer um senso de urgência</td><td>Definir o propósito da mudança</td><td>Perceber a necessidade de mudar para alcançar o que se deseja</td><td>Identificar um líder para conduzir a mudança</td></tr>
<tr><td>Formar uma poderosa coalisão orientadora</td><td rowspan="2">Avaliar contextualmente e buscar de fontes de evidência</td><td rowspan="2">Desenvolver a vontade interna para levar a mudança adiante</td><td>Criar necessidade de mudar e compartilhá-la</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Descongelar</td><td>Criar uma visão</td><td>Moldar uma visão e transmiti-la para os principais envolvidos</td></tr>
<tr><td>Comunicar a visão</td><td rowspan="2">Criticar e sintetizar evidências encontradas e decidir qual mudança será implementada</td><td rowspan="2">Saber as atitudes a tomar para fazer a mudança acontecer</td><td>Analisar eventuais resistências e obter apoio e comprometimento</td></tr>
<tr><td>Capacitar as pessoas a agir de acordo com a visão</td><td rowspan="2">Realizar a mudança</td></tr>
<tr><td>Agir e mudar</td><td>Planejar e criar pequenas vitórias</td><td rowspan="3">Implementar e avaliar a mudança na prática</td><td>Colocar as atitudes em prática</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Congelar</td><td>Consolidar melhorias e produzir mais mudanças</td><td rowspan="2">Manter a mudança em ação e evitar desistências no meio do caminho</td><td>Monitorar o progresso</td></tr>
<tr><td>Institucionalizar mais mudanças</td><td>Integrar a mudança à cultura da organização</td></tr>
</table>

Fonte: Adaptado de Al-Haddad; Kotnou (2017), Hiatt (2006) e Galli (2018).

3 VARIÁVEIS ORGANIZACIONAIS RELEVANTES

A realização da adequação pretendida pela empresa terá como apoio a metáfora dos sistemas abertos apresentada por Morgan (2006), para a qual é fundamental conhecer a organização e o ambiente em que está inserida.

Coerente com essa visão, o trabalho de Paul Lawrence e Jay Lorsch examina a relação entre as variáveis do ambiente e a estrutura da empresa. Nesse trabalho, considerado um estudo clássico na área, os autores buscam a identificação das características organizacionais para lidar com diferentes situações ambientais (CARAVANTES; PANNO; KLOECKNER, 2005).

Assim, os autores desenvolveram a Abordagem Contingencial, que surge na esteira da visão da organização como um sistema e dialoga com as questões propostas pelo Desenvolvimento Organizacional (DO) que, para Motta (1972), é definido como uma "mudança organizacional planejada".

Algumas variáveis são centrais e vastamente discutidas por autores da Teoria Organizacional, com destaque para aqueles que atuam na área de planejamento estratégico. Um dos fatores mais relevantes no processo de adequação de organização ao ambiente ou, então, fazendo uso da linguagem dos autores do DO, do processo de desenvolver a empresa, levando-a de um estágio pregresso a um estágio mais desenvolvido, é a visão da situação almejada por esta. Essa visão de onde se pretende chegar deve estar alinhada com o entendimento do que é necessário fazer para alcançá-la e com o conhecimento de como fazê-lo.

Como será visto a diante, um duplo movimento reflexivo faz-se necessário: o reconhecimento das variáveis internas e o das variáveis externas à organização. Com esse movimento, poder-se-á levar a empresa a um estado mais adequado de desenvolvimento, ou seja, mais ajustado ao seu ambiente negocial.

Convém notar a existência de uma ampla gama de fatores internos e externos a serem avaliados, sendo que alguns se destacam. Nessa direção, acredita-se que a cultura seja um fator de suma importância para o sucesso de todo processo de desenvolvimento organizacional, como será visto nos próximos tópicos.

3.1 EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO

A abordagem de sistemas abertos ajuda a organização no atendimento aos requisitos do ambiente, afirma Morgan (2006). Decorre do atendimento a esses requisitos a motivação para a reorganização pretendida pela empresa objeto deste estudo.

Conforme o autor, outrora, a visão mecanicista da organização preocupava-se com metas, estrutura e eficiência; em contrapartida, a metáfora das organizações como organismos vivos endereça assuntos mais gerais de sobrevivência, relações com o ambiente e eficácia organizacional. Da mesma forma que a sobrevida dos organismos vivos requer uma relação apropriada com o meio onde vivem, também as organizações buscam uma relação adequada com ambiente onde atuam. A visão de um organismo buscando a adaptação para sobreviver em um ambiente em mudança fornece uma perspectiva importante aos gestores comprometidos com o propósito de ajudar suas organizações a fluir com a mudança. Morgan (2006) enfatiza que a metáfora das organizações como organismos vivos:

> ... ajuda-nos a entender as organizações como conglomerados de seres humanos, negócios e necessidades técnicas inter-relacionados; encoraja-nos a aprender a arte da sobrevivência corporativa e leva-nos a desenvolver sistemas orgânicos vibrantes que permanecem abertos a novas mudanças. (MORGAN, 2006, p. 53)

Trabalhos em âmbito global tem mostrado que, ao planejar ou administrar qualquer tipo de sistema social, é necessário considerar a interdependência das necessidades técnicas e humanas. Apesar desse princípio sociotécnico ser claramente reconhecido nas teorias mais populares da administração, existe ainda uma tendência que converge para um olhar estritamente técnico da organização. Este foi o problema básico enfrentado pelo movimento de Reengenharia. Ao colocar mais ênfase no planejamento dos sistemas técnicos como chave da mudança, a maioria dos programas de Reengenharia obteve todo tipo de resistência social, cultural e política, vendo sua eficácia ser minada.

Morgan (2006) enfatiza que pessoas, grupos e organizações necessitam de atendimento às suas necessidades e, portanto, precisam de um ambiente mais amplo para vários tipos de sustentação. Este pensamento alicerça a abordagem de sistemas abertos, decorrente da abordagem geral de sistemas, de Ludwig von Bertalanffy, revelada cronologicamente depois que ele aplicou a teoria de sistemas ao campo da biologia (DRACK, 2012).

A abordagem de sistema aberto deu origem a diversos conceitos destinados à análise das organizações, frequentemente apresentados como princípios gerais do pensamento sobre

tipos de sistema, a saber: (i) sistema aberto, em troca constante com o ambiente; (ii) homeostase, capacidade de se manter estável; entropia, tendência de sistemas fechados se deteriorarem; (iii) entropia negativa, tentantiva de importar energia para compensar tendências à desorganização; (iv) diversidade equivalente ao ambiente; (v) diversas maneiras de atingir um mesmo objetivo; e (vi) o processo cíclico de variação, seleção e retenção de características selecionadas, que possibilita a evolução do sistema para formas mais complexas, a fim de lidar com desafios e oportunidades impostas pelo ambiente.

3.2 A INFLUÊNCIA DO MEIO AMBIENTE

Para Morgan (2006), os princípios de sistemas abertos influenciaram e mudaram a maneira de compreender a organização em vários aspectos:

- A ênfase na importância do ambiente em que a organização atua leva ao desenvolvimento de respostas estratégicas e operacionais adequadas a esse ambiente.
- A visão da organização como sistema exige a sua comparação a um conjunto de subsistemas interligados e interdependentes.
- A visão sociotécnica demanda que se considere, frequentemente, as relações entre os requisitos técnicos e sociais e entre os subsistemas críticos e o ambiente.

A preocupação da administração em tratar as situações ou contingências deu lugar à Abordagem Contingencial, que teve o mérito de voltar o olhar dos gerentes para as ocorrências no ambiente. Nessa abordagem, não há uma forma única e eficaz de administrar válida para todas as situações.

Dessa forma, procurou-se apresentar as principais variáveis consideradas numa análise dos ambientes externo e interno da organização. Ao fazê-lo, buscou-se também destacar as ferramentas que possibilitaram a realização do trabalho de campo desta pesquisa.

3.3 UMA VISÃO GERAL DO AMBIENTE: VARIÁVEIS INTERNAS E EXTERNAS À EMPRESA

Gürel e Tat (2017) observam que a abordagem das organizações como sistema aberto, proposta por Morgan (2006), implica entender as organizações como entidades constituídas por vários subsistemas que interagem com ambientes onde atuam. Destacam a existência de dois ambientes, interno e externo às organizações, e enfatizam a necessidade da análise desses ambientes para a atividade de estratégia organizacional.

Dessa forma, a abordagem de Morgan encontra suporte na análise SWOT, que possibilita identificar de maneira adequada e estruturada as oportunidades e as ameaças do ambiente, conforme Quadro 7. O nome SWOT é composto pela primeira letra das palavras em inglês *"Strengths"*, *"Weaknesses"*, *"Opportunities" e "Threats"*, que significam, respectivamente, forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. O método fornece subsídios à elaboração do planejamento estratégico, conforme Gürel e Tat (2017), e vai ao encontro das etapas iniciais do método de gestão de mudança de Kotter, viabilizando a identificação das necessidades de mudança ao mesmo tempo em que contribui com o desenvolvimento da visão e da estratégia organizacional.

A força consiste em características de uma organização mais eficiente quando comparada a seus concorrentes. É uma competência que a distingue das demais, conferindo-lhe vantagem competitiva no mercado. Excelência na elaboração de instrumentos de avaliação e confiabilidade reconhecida pelo mercado são exemplos de forças da empresa objeto de estudo em seu nicho mercadológico. Ao deparar-se com oportunidades ou dificuldades, a organização precisa ter clareza de seu potencial para antecipar sua ação.

Quadro 7 – Análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

	Auxiliam a obtenção do objetivo da organização	Prejudicam a obtenção do objetivo da organização
AMBIENTE INTERNO (características da organização)	PONTOS FORTES (*strengths*)	PONTOS FRACOS (*weaknesses*)
AMBIENTE EXTERNO (características do mercado)	OPORTUNIDADES (*opportunities*)	AMEAÇAS (*threats*)

Fonte: Adaptado Gürel e Tat (2017).

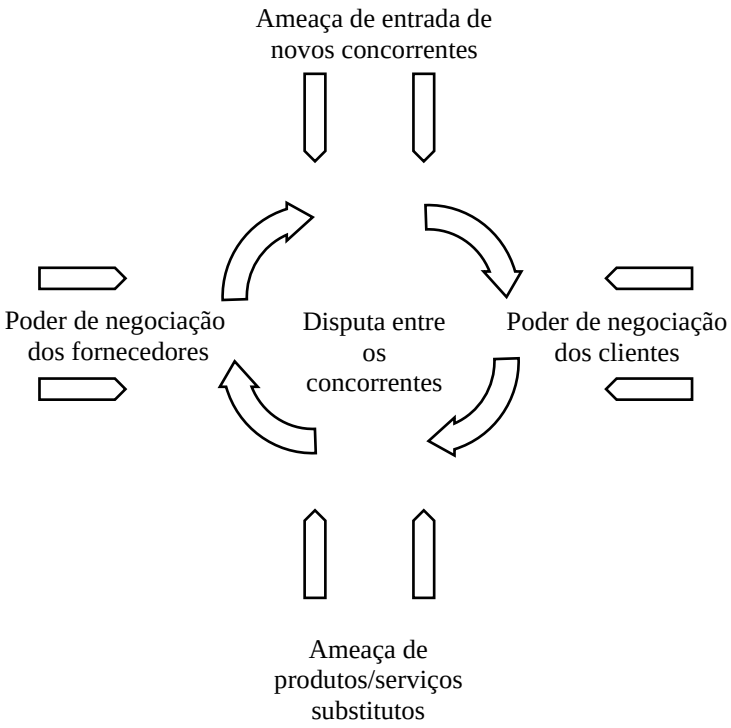
Tendo em vista os elementos que compõem a análise SWOT, o próximo item explora as variáveis externas e, na sequência, aborda-se a cultura, destacando-se sua importância, uma vez que aspectos culturais intervêm expressivamente nos resultados obtidos em processos de mudança.

3.4 AVALIANDO A CONCORRÊNCIA

Ambarwati, Fathurochman e Rizal (2019) consideram a análise das cinco forças de Porter como um alerta para evitar ameaças ou transformá-las em pontos favoráveis à organização. Participantes, clientes, fornecedores, produtos substitutos e potenciais entrantes concorrem mais ou menos intensamente, dependendo do segmento de mercado, conforme Figura 6. Logo, se a análise SWOT permite uma reflexão sobre o ambiente de forma geral, a análise de Porter leva-nos a um entendimento do ambiente mais próximo à organização, denominado ambiente específico, por ser particular a uma empresa ou setor. Por exemplo, a existência, em um dado setor, de uma concorrência acirrada oriunda do surgimento contínuo de novos competidores.

As indústrias têm um conjunto de características técnicas e econômicas que resultam em diferentes forças atuando na formação da concorrência. Cabe à empresa aprender os mecanismos de funcionamento do ambiente para influenciá-lo em favor da organização.

Figura 6 – Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1989).

Porter (1989) discute algumas características que são críticas para cada força competitiva. A intensidade da ameaça de novos participantes no mercado depende das barreiras à entrada e da reação dos competidores já presentes. As principais barreiras são descritas a seguir.

- Economia de escala: pode consistir em impeditivo a novos entrantes, especialmente de início, pois exige economia em larga escala ou aceite de uma desvantagem de custo. Economias de escala ocorrem em várias partes do negócio: produção, canais de distribuição, financiamento, entre outras.
- Diferenciação do produto: a identificação com a marca implica gastos substanciais dos entrantes para superar a lealdade do cliente a uma empresa já consolidada.
- Exigência de capital: a necessidade de grandes aportes de capital para se instalar pode constituir forte barreira. Empresas de grande porte podem dispor de recursos financeiros para entrar em qualquer setor, no entanto, demandas substanciais de capital podem limitar o número de prováveis novos competidores.
- Desvantagens em custo: quando as empresas atuantes no mercado possuem vantagens de custo indisponíveis para competidores em potencial. As vantagens podem advir de experiência, melhores fontes de matérias-primas, subsídios governamentais, patentes etc.
- Acesso aos canais de distribuição: quanto mais limitados os canais e mais os concorrentes atuais estiverem vinculados a esses canais, mais difícil a entrada de novo concorrente. Há situações em que a barreira é muito significativa, obrigando o novo concorrente criar seus próprios canais.

3.5 CULTURA ORGANIZACIONAL: VARIÁVEL INTERNA RELEVANTE

Rashid, Sambasivan e Rahman (2004) demonstram a existência de associação entre a cultura de uma organização e a tendência comportamental em relação à mudança organizacional. Em consonância com os estudos desenvolvidos pelos autores, pode-se afirmar que a identificação dos aspectos da cultura da organização contribuirá para a elaboração de um método de gerenciamento das mudanças pretendidas pela empresa.

Edgar Schein define cultura organizacional como a “estrutura de pressupostos fundamentais estabelecida, descoberta ou desenvolvida por dado grupo no processo de aprendizagem de solução de problemas de adaptação externa e integração interna que, tendo

funcionado suficientemente bem para ser admitida como válida, deve, portanto, ser ensinada aos novos membros do grupo como a maneira correta de perceber, pensar e sentir aqueles problemas" (SHEIN,1984, p. 3).

A cultura organizacional tem papel relevante na condução das mudanças organizacionais e, analogamente, mudanças bem conduzidas são incorporadas à cultura da organização (GALLI, 2018; KOTTER, 1947). Handy (2003) associa a cada tipo de cultura uma forma de implementar mudanças. Na Cultura de Clube, a partir do poder fundamentado no carisma e no domínio sobre recursos, muda-se pessoas. Na Cultura de Função, o poder deriva da função exercida, as mudanças decorrem de alterações em funções e procedimentos. O poder na Cultura de Tarefa decorre do conhecimento, da especialização e do respeito obtido ante os comandados. Mudar nesta cultura requer muita argumentação e tempo na identificação de um problema e em como lidar com ele. A Cultura Existencial reúne pessoas disposta a mudar quando há reciprocidade, pessoas fazem algo para obter alguma outra coisa.

Cameron e Quinn (2011) propõem quatro principais tipos de cultura e respectivas teorias da eficácia, endereçando a atuação da organização para foco interno e integração, foco externo e diferenciação, flexibilidade e critério, estabilidade e controle, conforme descrito a seguir.

- A cultura do Clã: de orientação colaborativa, tem como valores o comprometimento, a comunicação e o desenvolvimento. A eficácia é obtida pelo desenvolvimento humano e pela participação dos indivíduos. Líderes neste tipo de cultura são facilitadores.
- A Cultura Hierárquica: orientada para o controle, valoriza a eficiência, a consistência e a uniformidade. O tipo predominante de líder desta cultura é do controlador.
- A Adhocracia: cultura orientada para a criatividade e liderada por pessoas inovadoras e visionárias. A inovação e a visão resultam em eficácia neste tipo de cultura.
- A cultura de Mercado: com orientação competitiva, tem líderes condutore e competitivos. A eficácia resulta de competição agressiva e foco no cliente.

Silva e Gomes (2019) discutem o trabalho de Charles Handy com relação à analogia dos tipos de cultura nas organizações com deuses gregos. Handy (2003) afirma haver mais de uma cultura organizacional convivendo nas empresas, usualmente com a predominância de uma delas. Nos estudos desenvolvidos por Handy (2003) tipos de culturas são associados aos deuses gregos Zeus, Apolo, Atena e Dionísio, por entender as marcantes personalidades desses deuses constituintes de um paradigma na descrição das culturas organizacionais, apresentadas a seguir.

- A cultura Zeus, também denominada Cultura de Poder ou cultura de clube, tem como característica o poder centralizado, muitas vezes benevolente, impulsivo e carismático.

  As decisões são tomadas por esse poder sem grande compromisso com procedimentos, normas e leis. São prestigiados os funcionários no entorno do poder central. Nesta cultura valoriza-se o carisma pessoal e o controle de recursos. Confiança e empatia dão suporte a decisões intuitivas, o carisma pessoal decorre de uma trajetória de sucesso e o dinheiro é um termômetro do êxito. Política, pessoas e rede de relacionamentos são o estilo predominante. As pessoas recebem desafios, recursos e a confiança do gestor, sendo, por ele, controladas pelos resultados apresentados. Mudanças podem acontecer por meio de reformas e treinamento, mas com frequência significam substituição de pessoas.
- A Cultura de Papéis, denominada de cultura de Apolo, tem como premissa a racionalidade. O aprendizado decorre da aquisição de mais conhecimentos e habilidades adquiridos por treinamentos, em que quem detém os conhecimentos e habilidades desejados os transferem aos que não os possuem. O poder deriva da função, posição ou título das pessoas em competição, com avidez, pelos símbolos de status da sociedade organizada. A eficiência busca a simplificação, a redução das coisas a suas características essenciais. O pensamento predominante é lógico, sequencial e analítico. Mudanças implicam alterações nas funções ou nos processos, requerem a idenficação dos mecanismos adequados à solução de problemas, necessariamente precedidos por uma clara definição das questões a serem resolvidas.
- Sob a égide de Atena, deusa da sabedoria, a Cultura de Tarefa é composta por pessoas racionalmente educadas pela democracia. É constituída por especialistas que compartilham competências para solução de problemas, combinando criatividade e lógica aplicada. Os participantes desta cultura valorizam a sabedoria e a especialização. O comando é exercido por meio da persuasão e decorre do respeito conquistado ante os comandados. As equipes compostas por profissionais com competências complementares obtêm a homogeneidade por meio de uma causa, tarefa ou problema comum. Recém-chegados à cultura desejosos de realizar mudanças, antes de mais nada, deverão obter o respeito do grupo. É uma cultura empreendedora, estrategista e competitiva, valorizadora da autonomia dos envolvidos, buscando a competitividade sem que o individual sobressaia ao coletivo.

A cultura de tarefa tende a lidar com a mudança identificando o porquê de mudar, dedicando tempo da equipe para lidar com a mudança e suas consequências.

- A Cultura Existencial, de Dionísio, apresenta um pressuposto de trocas entre o indivíduo e a organização. Nas demais culturas o indivíduo exerce um papel subordinado a um poder central e, nesta, a organização tem por finalidade ajudar o indivíduo na obtenção de seus objetivos enquanto este deve buscar a consecução dos objetivos organizacionais. Os participantes desta cultura não aceitam qualquer tentativa de planejamento ou desenvolvimento de suas habilidades por terceiros; aprendem por imersão, vivenciando novas experiências. Muitas vezes desistem de um projeto por estar dominando inteiramente o assunto, não tendo nada mais a aprender. Não são facilmente influenciáveis e vivenciam uma certa imprevisibilidade que lhes dá a liberdade pessoal, característica desta cultura. Nessas organizações, predomina o estilo de administração pessoa a pessoa. Reuniões são realizadas para divulgação de informações ou para a obtenção de ideias em situações de interesse comum. Mudanças consistem em uma violação da liberdade e requerem reciprocidade.

Como visto, trata-se de uma abordagem bastente simples e clara, oferecendo uma ferramenta útil para entender como as relações sociais são estruturadas no espaço organizacional. Dessa forma, somada à análise do ambiente externo, pode-se aferir se há uma adequação entre o tipo organizacional e o seu ambiente. Ademais, essa ferramenta, ao oferecer indícios da dinâmica social da empresa, contribui com a reflexão a respeito das possíveis estratégias de implementação de mudanças, no ritmo, na intensidade e no nível de aceitabilidade das alterações.

4 DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO DE CAMPO

A primeira atividade do trabalho de campo consistiu na identificação da cultura predominante na empresa. Conforme demonstra Schein (1984), é comum a existência de subculturas no ambiente organizacional em vez de uma cultura corporativa uniforme.

A literatura apresenta inúmeros trabalhos sobre cultura organizacional. Dentre os modelos pesquisados, destacam-se os propostos por Cameron e Quinn (2011) e por Handy (2003). Adotou-se no trabalho de campo o modelo deste último, em vista da facilidade de associação entre as imagens propostas e as situações reais vividas pelos entrevistados. Para realizar um levantamento dessas situações, foi utilizado um questionário (Anexo A) adaptado de Handy (2003).

A segunda ação em campo foi realizada por meio de entrevistas, com suporte de um formulário estruturado (Anexo B). Após a exposição dos objetivos da entrevista, foram preenchidos os itens do formulário, no qual o entrevistado pôde detalhar os tópicos abordados na entrevista e esclarecer suas opiniões a respeito dos assuntos tratados. A entrevista teve por objetivo:

- traçar um panorama da empresa com relação aos aspectos constituintes da cultura organizacional;
- provocar uma reflexão sobre os pontos fortes, os pontos que requerem um aprimoramento e sobre as principais variáveis do ambiente em que a empresa atua;
- abordar aspectos relevantes da atual concorrência no setor;
- obter a opinião do entrevistado a respeito de mudanças por ele entendidas como oportunas e necessárias à empresa, a partir do cenário delineado com os pontos anteriores.

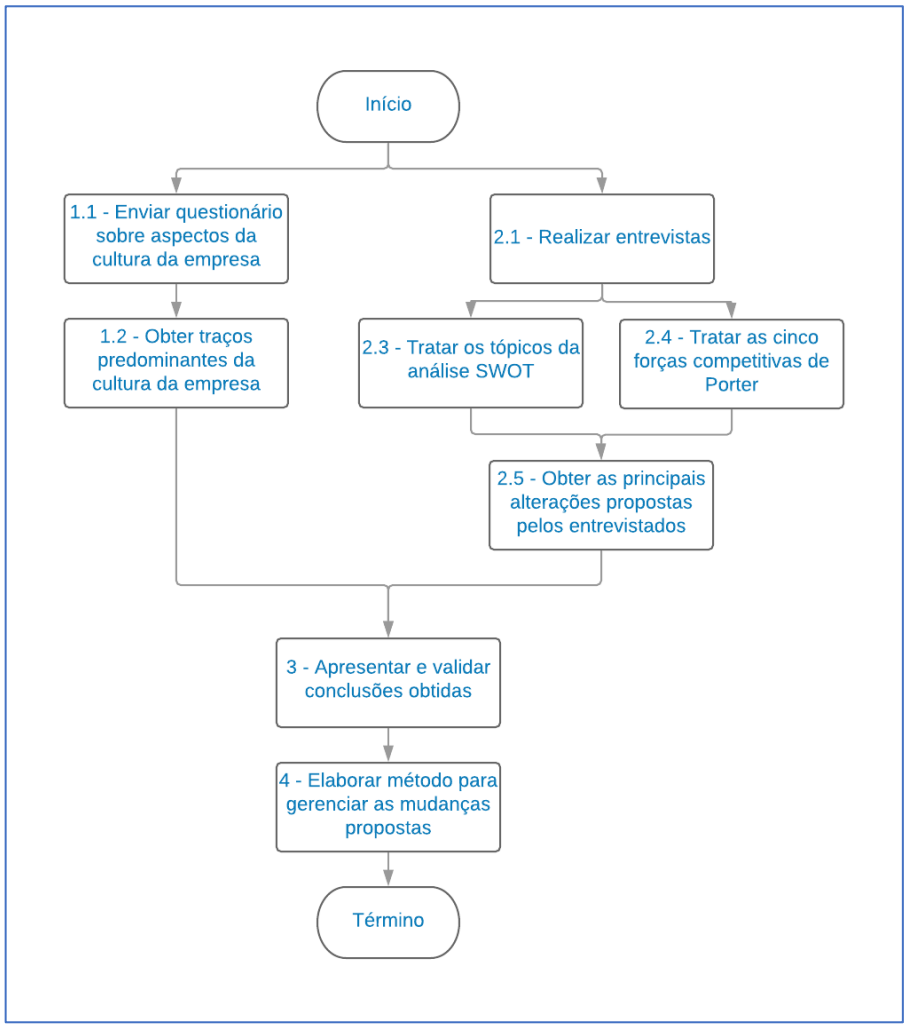
Os participantes da pesquisa são profissionais experientes, com formação universitária, e estão, em média, há 24 anos trabalhando na empresa, na posição de gestores de projetos.

Os dados obtidos foram validados em reunião agendada para essa finalidade com a presença de participantes da pesquisa.

5 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

O trabalho, desenvolvido de acordo com o fluxograma apresentado na Figura 7, em sua etapa 1.1, consistiu no envio de um questionário adaptado de Handy (2003) aos gestores da empresa. O questionário era composto por nove tópicos, com 4 afirmativas cada, dispostas segundo cada tipo de cultura. As alternativas não estavam identificadas com os tipos de cultura a que se referiam, no entanto, as primeiras diziam respeito à Cultura de Poder, as segundas à Cultura de Papéis, as terceiras à Cultura de Tarefas e as quartas à Cultura Existencial.

Figura 7 – Fluxograma de desenvolvimento do trabalho de campo



Fonte: Elaborado pelo autor.

Ao respondente foi solicitada a ordenação das afirmativas de cada tópico, de tal forma que o número 1 fosse atribuído à afirmativa que melhor representa a organização, o número 2

para a segunda colocada e assim por diante. Na etapa 1.2, o resultado foi obtido somando-se os pontos atribuídos às afirmativas. Somaram-se, primeiramente, os pontos atribuídos às primeiras afirmativas de todos os tópicos, em seguida às segundas afirmativas e assim sucessivamente. Conforme menção anterior, a primeira afirmativa estava associada à Cultura de Poder, a segunda à Cultura de Papéis, a terceira à Cultura de Tarefas e a quarta à Cultura Existencial. Por esse método, o menor valor da soma de pontos resulta na cultura predominante. Os resultados dos questionários aplicados encontram-se no Quadro 8.

Quadro 8 – Tipos de cultura percebidos pelos entrevistados

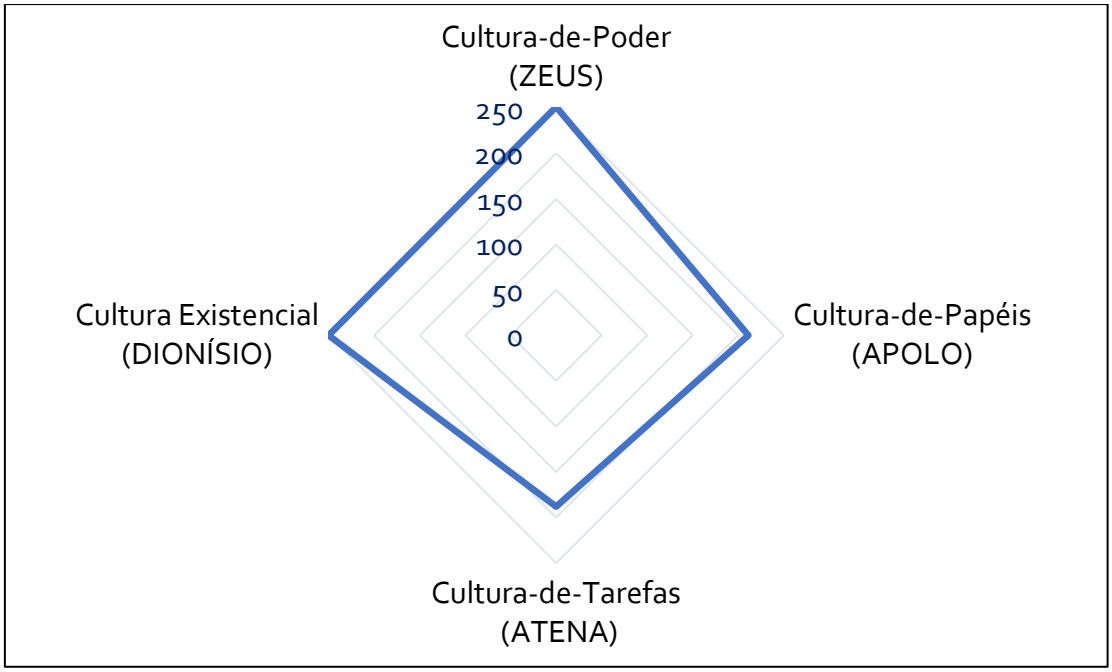
Respondentes	Cultura de Poder	Cultura de Papéis	Cultura de Tarefas	Cultura Existencial
1	20	16	17	19
2	21	16	17	20
3	23	17	17	21
4	23	18	18	22
5	24	21	18	25
6	25	24	18	26
7	26	24	18	28
8	28	24	20	29
9	30	25	22	30
10	31	26	23	30
Soma de Pontos	251	211	188	250

Fonte: Elaborado pelo autor.

Conforme Handy (2003), a predominância de uma cultura, com a utilização do questionário proposto pelo autor, é indicada pelo menor número de pontos por ela obtidos. Dessa forma, segundo a percepção dos gestores da área de Gerência de Projetos, a Cultura de Tarefas é predominante. Na Figura 8 apresenta-se uma visão gráfica do resultado, ressaltando a Cultura de Tarefas como a cultura predominante na Gerência de Projetos.

A etapa 3 do Fluxograma de desenvolvimento do trabalho de campo, destinada à apresentação e validação de resultados, foi realizada em reunião com os gerentes de projetos. Após a exposição e a discussão dos resultados, os participantes foram convidados a registrar suas opiniões, relatadas a seguir.

Figura 8 – Tipos de cultura na empresa



Fonte: Elaborado pelo autor

Os participantes destacaram a importância da contribuição do conhecimento da cultura na definição das etapas de um processo de mudança. Concordaram com o resultado apresentado, mas reconheceram, no entanto, que a falta de comunicação e integração, a divergência de opiniões e a não participação efetiva dos envolvidos podem ter prejudicado a identificação dos traços culturais da organização.

5.1 IDENTIFICANDO OS PONTOS FAVORÁVEIS E O QUE PODE SER MELHORADO

Appelbaum et al. (2012) rearfirmam a permanente necessidade de mudanças nas organizações. Para Hamel (2001), estas devem ter início na construção de um ponto de vista sobre o que se pretende com a mudança e, para Kotter (1947), devem ser fundamentadas em um senso de urgência sobre a necessidade de mudar. Com a utilização da análise SWOT, etapa 2.3 do Fluxograma de desenvolvimento do trabalho de campo, pretendeu-se identificar os pontos fortes, os pontos fracos, as ameaças e as oportunidades percebidas pelos principais gestores da organização. O resultado dessa análise procurou propiciar ao entrevistado reflexões sobre como melhor aproveitar as oportunidades, utilizando as forças da organização, e sobre quais mudanças seriam necessárias para transformar suas fragilidades.

Com as entrevistas, foram obtidos inicialmente 30 pontos fortes, 15 pontos fracos, 13 oportunidades e 6 ameaças. Na reunião de apresentação e avaliação dos resultados, etapa 3 do desenvolvimento do trabalho de campo, os participantes foram unânimes em reconhecer a importância da identificação dos pontos fortes e fracos, das ameaças e das oportunidades na definição das etapas de um processo de mudança.

Na interação com os participantes, foram destacadas algumas dificuldades para a realização de uma análise SWOT: a possível falta de sinceridade nas respostas dadas pelos entrevistados, a escasssez de tempo para uma análise mais completa e necessidade de condução desse tipo de análise por uma consultoria externa independente. Os entrevistados selecionaram os itens mais relevantes dentre os obtidos nas entrevistas, relacionados no Quadro 9.

Quadro 9 - A Análise SWOT

PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
• Boa relação de benefício/custo • Personalização no atendimento ao cliente • Qualidade dos serviços prestados e compromisso com o cliente • Aplicação de provas • Parque gráfico próprio • Capacidade de executar muitos projetos simultaneamente • Profissionais qualificados e comprometidos • Sigilo	• Prazo de execução dos projetos • Atuação reduzida em concursos federais • Custos • Necessidade de readequação de fluxos de trabalho • Ausência de padronização em alguns procedimentos
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
• Taxa de desemprego • Crescimento econômico • Disponibilidade da força de trabalho • Crescimento populacional • Capacidade de comunicação com o público • Utilização de novas tecnologias • Políticas de incentivo do governo	• Mudanças na política • Atuação de empresas concorrentes • Mudanças no regulamento do setor • Período eleitoral • Mudanças na legislação

Fonte: Elaborado pelo autor

5.2 A AVALIAÇÃO DA CONCORRÊNCIA

A partir do panorama mais abrangente obtido pela análise SWOT, coube ao entrevistado avaliar a posição da empresa frente à concorrência, etapa 2.4 da Figura 7. Porter (1989) afirma que para a sobrevivência da organização é necessário obter uma posição menos

vulnerável à ação da concorrência, seja ela atual ou nova. Tal posição pode ser estabelecida pela solidificação dos relacionamentos com os clientes, pela diferenciação do serviço e pela liderança tecnológica. Os primeiros resultados da análise da concorrência são apresentados no Quadro 10.

No formulário de entrevista (Anexo B), as questões relativas à análise de Porter foram formuladas com a utilização da escala Likert (JOSHI et al. 2015), com gradação de 1 a 5. Para a resposta "Discordo totalmente" foi atribuído a pontuação 1 e, para "Concordo totalmente", a pontuação 5.

Quadro 10 – As cinco forças de Porter

Cinco forças de Porter		
Com relação aos concorrentes atuais:	**Mediana**	**Resultado**
Há poucos concorrentes no mercado.	1,0	Discordo totalmente
Nosso custo é melhor do que os demais.	2,0	Discordo
Nosso prazo de realização de projetos é menor do que os	2,0	Discordo
Temos mais facilidade de acesso aos clientes do que os	3,0	Indiferente
Nossa participação no mercado é maior do que a dos	4,0	Concordo
Cinco forças de Porter		
Quanto ao poder de negociação dos fornecedores:	**Mediana**	**Resultado**
Há poucos fornecedores importantes.	2,0	Discordo
Fornecedores têm forte Impacto no negócio.	4,0	Concordo
Relação entre preço e qualidade dos fornecedores é	3,0	Indiferente
Ameaça de produtos substitutos:	**Mediana**	**Resultado**
Há muitos produtos com benefícios parecidos.	3,0	Indiferente
O diferencial de nosso produto influencia a decisão do	4,0	Concordo
Barreiras que inibem a entrada de novos concorrentes:	**Mediana**	**Resultado**
Políticas Governamentais.	4,0	Concordo
Exigência de capital.	4,0	Concordo
Importância da marca.	4,0	Concordo
Acesso aos clientes.	4,0	Concordo
Concorrência acirrada.	4,0	Concordo
Quanto ao poder de negociação dos clientes:	**Mediana**	**Resultado**
Nosso cliente tem forte poder de negociação.	4,0	Concordo
Nosso cliente exerce forte pressão por redução de preço.	4,0	Concordo
Nosso cliente exerce forte pressão por redução de prazos.	4,0	Concordo

Fonte: Elaborado pelo autor

Os dados indicam que, em relação à concorrência, conforme demonstra-se no Quadro 10, os entrevistados entendem que a empresa tem participação expressiva no mercado. No que tange aos fornecedores, o entendimento é o de que eles têm importância para negócio da empresa. A importância da marca, a dificuldade de acesso aos clientes e a atuação da concorrência representam barreira importante aos entrantes nesse mercado. Nota-se uma pressão dos clientes no sentido de redução de preços e de prazos para execução dos serviços.

5.3 MUDANÇAS PROPOSTAS

Na etapa 2.5 do desenvolvimento do trabalho de campo, Figura 7, a partir da reflexões desenvolvidas nas etapas anteriores, os entrevistados enumeraram as mudanças que entendem como necessárias à organização. Posteriormente, durante a avaliação dos resultados, etapa 3, os integrantes da Área de Gerência de Projetos atriburam prioridade à execução das mudanças sugeridas. O Quadro 11 relaciona as principais mudanças sugeridas pelos entrevistados seguidas das respectivas prioridades.

Quadro 11 – Mudanças propostas pelos entrevistados

MUDANÇAS PROPOSTAS	PRIORIDADE
Reduzir custos e tempo de execução de projetos.	1
Reagrupar os subprocessos da Área de Gestão de Projetos, em três processos principais: • negociação com o cliente (proposta, cronograma, orçamento e edital); • desenvolvimento do projeto (análise de solicitações no período de inscrições, editais, publicações, prazos); • aplicação (locais, alocação, preparo de manuais, treinamento, logística, análise das ocorrências, feedback).	2
Desenvolver novos produtos: • provas digitais; • simulados de concursos e vestibulares online; • avaliação para governos estaduais; • banco de itens.	3
Promover aprimoramento profissional com vistas à qualificação de pessoas.	4
Redesenhar o papel do gerente para que se dedique exclusivamente à gestão de processos e de pessoas.	5
Adotar postura mais agressiva para obtenção de novos clientes.	5

Fonte: Elaborado pelo autor

5.4 MÉTODO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS NA EMPRESA

A elaboração do roteiro proposto para gerenciar os processos de mudança na empresa, apresentado na etapa de número 4 da Figura 7, considerou as variáveis internas da organização (características culturais, pontos fortes e fracos) e as variáveis ambientais no segmento de mercado de atuação da empresa (concorrência, oportunidades e ameaças).

Há vários modelos na literatura que fornecem passos para a mudança, no entanto, o modelo de Kotter (1947) é tema de muitos artigos publicados e o índice h do autor é superior ao dos demais, com modelos similares.

O modelo de Kotter, apesar criado em meados do século passado, mantém-se bastante atual e, com as devidas adequações, pode ser utilizado inclusive para mudanças de pequeno porte, que não representam intervenções expressivas São preocupações desse modelo o esclarecimento do que mudar, a comunicação adequada da mudança aos principais envolvidos, apresentando, ainda, elementos que contribuem para a incorporação da nova situação à cultura da organização. Esses motivos explicam a utilização do modelo de Kotter (1947) como referência para elaboração do método de gerenciamento de mudanças da empresa objeto de estudo, que poderá, empregá-lo também em intervenções de maior abrangência e intensidade.

O roteiro consta de oito etapas e está apresentado a seguir.

Escolher a mudança a ser gerenciada (Etapa 1)

Os trabalhos desenvolvidos por Kotter (1947) mostram que em ambientes organizacionais, com altos níveis de acomodação, há poucas pessoas interessadas em mudanças. Quando há baixa urgência em mudar é difícil reunir um grupo com poder e credibilidade para convencer indivíduos a dispender tempo necessário na criação da mudança.

Não importa quanto a alta administração se empenhe, adote um sistema de premiação ou pressione, se não sentirem um senso de urgência, as pessoas encontrarão inúmeras maneiras para inviabilizar um processo que entendem como desnecessário.

Assim, a etapa 1 destina-se a envolver as pessoas e fornecer a elas o estímulo necessário para despertar a motivação para a mudança. É necessária a compreensão, por todos, dos motivos que justificam mudar e a necessidade e a importância de agir imediatamente.

Na empresa, procurou-se enumerar os passos para a execução desta primeira etapa, a seguir relacionados.

- Envolver todos os participantes, desde a diretoria, passando pelos responsáveis de área, Gerentes de Projetos, Assistentes até os Auxiliares, na análise dos pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades.
- Avaliar as forças da concorrência no segmento em que a empresa atua.
- Adotar medidas para que mais pessoas sejam responsabilizadas pelos resultados no desempenho do negócio.
- Ampliar o número de funcionários com acesso a alguns dados sobre o desempenho financeiro.
- Colocar discussões claras sobre os problemas da empresa, incluindo questões relativas à empregabilidade.
- Intensificar a difusão de informações sobre as oportunidades futuras e as recompensas a serem obtidas ao se capitalizar tais oportunidades.

Ao término desta primeira etapa, os responsáveis de área devem certificar-se da existência de um razoável senso de urgência entre seus subordinados em mudar a situação atual.

Constituir uma equipe condutora da mudança (Etapa 2)

Um dos fatores críticos de sucesso no processo de mudança é compor uma equipe que seja responsável pela condução do processo na empresa. Equipes mal formuladas raramente têm credibilidade para convencer os colegas a fazer os sacrifícios pessoais, requeridos na implementação de mudanças. Kotter (1947) afirma haver quatro pontos a ser considerados na formação de coalizões orientadoras eficazes: não se deve deixar de fora gerentes que possam bloquear facilmente ações relativas às mudanças pretendidas; a equipe deve ter representatividade de vários pontos de vista em termos de conhecimento e experiência profissional; o grupo deve ser composto por pessoas com credibilidade, para ser levado a sério pelos colegas; e, por último, a equipe deve incluir líderes com habilidades na condução do processo de mudança.

A confiança entre os participantes da equipe é um aspecto relevante para sucesso dos trabalhos e deve ser combinada com objetivos comuns, compreensão e respeito mútuos.

Uma equipe bem constituída terá capacidade de criar a visão necessária, comunicar amplamente a visão e capacitar uma ampla base de pessoas para a realização da mudança. Hamel (2001) acrescenta que a equipe deve ter uma autoridade coletiva com capacidade de seduzir, persuadir e convencer as pessoas a fazer coisas.

Na busca de pessoas certas para constituir uma coalizão adequada, a empresa deve:

- convidar responsáveis de área com experiência e bastante credibilidade;

- incluir Gerentes de Projetos e Assistentes com habilidades de gerenciamento e liderança;
- promover eventos cuidadosamente planejados para desenvolver confiança entre os participantes e entre estes e a comunidade;
- desenvolver objetivos com apelos racionais e emocionais;
- distribuir tarefas e competências.

Definir um objetivo (Etapa 3)

Hamel (2001) enfatiza a necessidade de entendimento do que está mudando, das oportunidades possibilitadas por isso e propõe a criação de um ponto de vista crível, coerente e atraente. Orienta iniciar o processo com um senso de destino e destaca a importância do esclarecimento dos riscos de não mudar.

Para Kotter (1947), "visão" refere-se a uma imagem do futuro com alguns comentários implícitos ou explícitos sobre como as pessoas devem se esforçar para criar esse futuro. O autor propõe alguns passos na criação de uma visão eficaz, que tem início com uma declaração refletindo reais necessidades de mercado. Essa declaração é modelada pela equipe de coalizão norteadora ou por um grupo maior de pessoas e requer um trabalho de equipe eficaz. Tanto o pensamento analítico quantos os sonhos são essenciais durante toda a atividade de modelagem, caracterizada por idas e vindas e demandando algum tempo. Nunca essa declaração é definida em uma única reunião e deve resultar em uma direção para o futuro, desejável, viável, focada, flexível e passível de ser comunicada em cinco minutos ou menos.

Na elaboração da visão, a equipe designada pela empresa pode utilizar:

- orientações estratégicas fornecidas pelo conselho diretor;
- análise dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças;
- análise das cinco forças da concorrência, em conformidade com o modelo proposto por Porter;
- sugestões de melhorias propostas pelos funcionários da empresa;
- empoderamento das estruturas hierárquicas de baixo nível, para estruturar a mudança em cada nível hierárquico.

A equipe que constituir a coalizão orientadora deve produzir um documento, traduzindo a situação desejável para empresa, em um período estipulado pela Diretoria.

Comunicar o objetivo (Etapa 4)

A força da visão se revela quando a maioria dos envolvidos em uma empresa tem um entendimento comum de seus objetivos e direção. Esse senso compartilhado de um futuro

desejável pode ajudar a motivar e coordenar os tipos de ações geradoras de transformações (KOTTER, 1947). As pessoas tendem a ouvir informações sobre uma nova visão quando a taxa de urgência é alta o suficiente e a mensagem, criada por uma coalizão norteadora bem formada, é apropriada e facilmente comunicável pela clareza e simplicidade.

Hiatt (2006) sugere mensagens personalizadas para determinado grupo de pessoas detentoras de pontos de vista particulares relacionados à visão. Hamel (2001) propõe influenciar as pessoas com ideias, escolhendo alvos e momentos corretos, tendo sempre à mão um breve discurso sobre a visão. Também sugere identificar pessoas com simpatia pela visão e detentoras de comunicação marcada pela influência, pois isso dará a todos uma melhor compreensão do projeto.

Há, na empresa, várias questões prioritárias competindo pela atenção dos funcionários. No entanto, para haver apoio e aceitação da visão, a empresa deve:

- promover reuniões com a participação dos responsáveis de área para divulgação dos objetivos;
- elaborar eventos com diversos funcionários, esclarecendo dúvidas quanto ao conteúdo dos objetivos;
- direcionar esforços para assegurar que a visão seja difundida aos diferentes níveis da empresa;
- divulgar o documento, de maneira ampla, clara e direta, utilizando todos os meios disponíveis.

É de fundamental importância as pessoas perceberem a visão como sendo compartilhada pela alta direção da empresa.

Treinar os atores organizacionais (Etapa 5)

Esta etapa busca capacitar as pessoas para agir. Kotter (1947) destaca importantes barreiras à realização de mudanças: estruturas formais, responsáveis por dificultar a implementação de nova visão; a falta de habilidades, que inviabiliza a ação; a tecnologia da informação mal utilizada, dificultando mudanças; e gerentes desencorajadores de ações orientadas para a implementação da nova visão. Quando as barreiras não são resolvidas em tempo hábil, há o risco de perda do esforço transformacional.

Kotter (1947) destaca que hábitos adquiridos ao longo do tempo podem não ser mais relevantes e, mesmo, tornarem-se disfuncionais. Parece inadequado impelir as pessoas a mudar esses hábitos com apenas alguns dias de treinamento para lidar com novas situações. Além disso, o treinamento pode não ser ministrado no momento correto, ou não ser suficiente, ou, ainda, não ser do tipo certo. É necessário também refletir cuidadosamente sobre os novos

comportamentos, habilidades e atitudes necessários às transformações para atingir a visão estabelecida. Afirma o autor que, com um design inteligente de experiências educacionais, pode-se gerar maior impacto pela metade do custo de abordagens convencionais.

A capacitação dos funcionários na empresa, por meio de treinamento e reciclagens, inclui, obrigatoriamente, a efetiva comunicação da visão construída na etapa anterior. Adicionalmente é necessário avaliar a compatibilidade da atual estrutura organizacional com a visão e efetuar as alterações necessárias.

Na empresa, a capacitação das pessoas pode ser conseguida por meio de:

- ênfase na comunicação da visão pelos níveis superiores da hierarquia;
- ajuste das estruturas organizacionais à visão, com realocação de processos e atividades;
- treinamentos realizados pelos Gerentes de Projetos, Assistentes e Auxiliares, habilitando outras pessoas na utilização de sistemas e atividades;
- alinhamento dos sistemas de informação para aumentar a contribuição com novas atividades;
- especial atenção com relação a supervisores que minam as mudanças necessárias.

Planejar as metas e entregáveis (Etapa 6)

As pessoas esperam evidências de bons resultados sendo obtidos como decorrentes dos esforços realizados pela empresa e buscam dados claros indicando mudanças em pleno funcionamento. Por essa razão, pequenos resultados em curto prazo devem ter visibilidade, ser inequívocos e estar diretamente relacionados com as mudanças. Conforme Kotter (1947), pequenas vitórias justificam os sacrifícios, recompensam os agentes da mudança, permitem pequenos ajustes, reduzem resistências, fornecem a indicação de a transformação estar no caminho correto e contribuem para obtenção de apoio de mais pessoas.

Hamel (2001) observa a importância da obtenção de rápidas e frequentes pequenas vitórias. Sugere o autor a necessidade de buscá-las permanentemente, para demonstrar, com isso, que as ideias realmente funcionam.

Vitórias de curto prazo não ocorrem ao acaso e podem ser alcançadas na empresa:

- providenciando permanentemente objetivos alcançáveis com pequenas alterações de procedimentos;
- utilizando os resultados obtidos como feedback positivo à equipe responsável pelas mudanças;
- eliminando ou reduzindo eventuais resistências.

Consolidar a mudança (Etapa 7)

Kotter (1947) afirma que uma falha nesta etapa resultará em graves consequências e que reduzir esforços, antes da conclusão dos trabalhos, poderá resultar em retrocesso nas conquistas, perdendo-se todo o investimento. Até que as novas práticas sejam consolidadas na cultura organizacional, elas serão frágeis e, uma vez iniciado o retorno de práticas anteriores, fica difícil conter a regressão. A equipe responsável pela mudança – a coalização orientadora –, deve usar a credibilidade obtida com as pequenas vitórias para alavancar novos projetos de melhorias.

Mudanças não constituem um processo rápido e demandam tempo para serem totalmente absorvidas. Deve-se manter o ritmo das alterações e evitar a declaração antecipada de vitórias.

Na empresa, a consolidação das melhorias pode advir de:

- contribuição da alta direção, mantendo-se a clareza dos objetivos;
- efetiva atuação da gerência intermediária, liderando projetos específicos;
- elaboração de procedimentos operacionais em parceria com a área de Gestão da Qualidade.

Incorporar a mudança na cultura organizacional (Etapa 8)

Esta etapa trata da consolidação da mudança, com a incorporação de novas práticas na cultura da empresa. Para Kotter (1947), em situações em que novas práticas são consistentes com as normas de comportamento e valores compartilhados já é bastante difícil torná-las parte da cultura; quando não o são, o desafio pode ser bem maior. Como consequência, as mudanças podem ser desfeitas, mesmo depois de muito tempo e esforço, porque novas abordagens não foram enraizadas firmemente na cultura.

Kotter (1947) assevera que o conhecimento e entendimento da cultura da organização têm impactos no estabelecimento da urgência em mudar, na criação de uma coalizão norteadora, na moldagem de uma visão e em outros passos da mudança. O autor salienta, no entanto, que mudanças na cultura podem ocorrer nesta etapa, mas somente depois que novos comportamentos produzirem benefícios e que se evidencie a conexão entre novas ações e melhorias no desempenho.

Para incorporar as mudanças à cultura da empresa, se faz necessário:

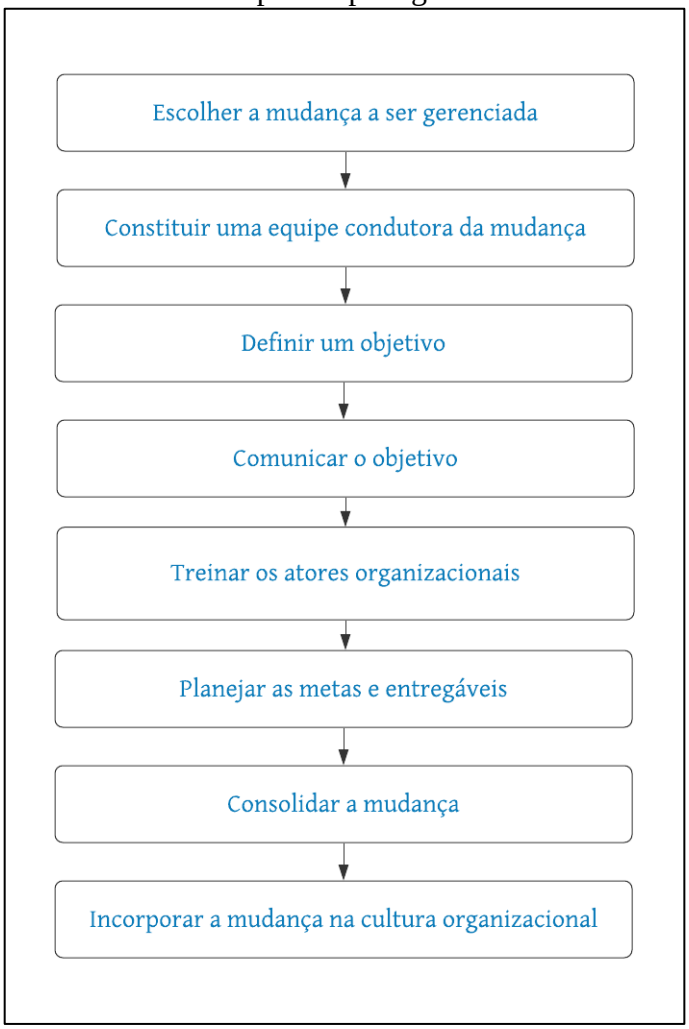
- enfatizar o apoio da alta direção na consolidação das mudanças;
- comprovar que os novos procedimentos são superiores aos praticados anteriormente;
- alterar pessoas-chave que possam comprometer a incorporação dos novos procedimentos;

- assegurar que normas e valores compartilhados pela comunidade da empresa reflitam as novas práticas.

O roteiro apresentado, resumido na Figura 9, tem como referência o modelo de oito etapas proposto por Kotter (1947). As etapas de um a quatro ajudam a "descongelar" a situação presente, de maneira similar ao modelo apresentado por Kurt Lewin (HUSSAIN; HUSSAIN; AKRAM, 2016); as etapas seguintes, de cinco a sete, representam a mudança propriamente dita; e a última consolida a mudança na cultura corporativa.

Em vista de mudanças não ocorrerem facilmente, no modelo apresentado buscou-se considerar aspectos pertinentes à cultura da empresa, o trabalho em equipe e a convergência de percepções a respeito das alterações importantes para a empresa. Cumpre destacar que mudanças de qualquer porte devem ser tratadas pelos oito passos e, embora algumas fases possam ocorrer ao mesmo tempo, deixar de seguir a sequência ou mesmo deixar de executar alguma fase pode comprometer todo o trabalho.

Figura 9 – Modelo de oito passos para gerenciamento de mudanças



Fonte: Adaptado de Kotter (1947).

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Constantes mudanças no ambiente afetam continuamente as organizações e são, por vezes, motivadoras para a realização de um esforço expressivo, por parte das empresas, na busca de adequação a esses novos cenários. Há empresas que têm obtido sucesso. No entanto, as que não conseguem realizar as mudanças necessárias podem encontrar dificuldades para a continuidade de suas operações.

Estudos sugerem que o insucesso nas iniciativas de mudanças é bastante elevado e há inúmeras teorias que explicam a não obtenção dos resultados na extensão desejada. Nesse sentido, este trabalho procurou contribuir com as mudanças voltadas às adequações pretendidas pela empresa objeto de estudo, propondo um método para o gerenciamento dessas mudanças.

Subsídios obtidos na literatura propiciaram a qualificação da mudança tratada neste trabalho, a conceituação da resistência à mudança, as implicações decorrentes da cultura organizacional, a visão da empresa como sistema aberto e os impactos do ambiente externo no desempenho da organização. Vários modelos de gerenciamento de mudanças foram analisados e, dentre eles, identificaram-se cinco modelos com maior número de publicações e melhor índice h, a partir de buscas na base *Scopus*. Um desses modelos, o de oito passos proposto por Kotter (1947), foi utilizado para nortear o modelo proposto para a empresa.

6.1 VERIFICAÇÃO DOS OBJETIVOS

A consecução do primeiro objetivo específico foi obtida com a realização da pesquisa sobre os traços da cultura organizacional percebidos pelos gestores da organização. Dados obtidos com base no questionário proposto por Charles Handy (Handy 2003), validados pelos gestores, permitiram inferir a existência de traços de Cultura de Tarefas, orientando a indicação de um modelo de gestão de mudanças composto de etapas, mais adequado a esses tipos de cultura.

O segundo objetivo foi alcançado com o resultado preliminar da entrevista com os principais gestores da organização. Foi possível identificar as principais variáveis internas e externas que impactam a operação da empresa.

A pesquisa sobre a cultura organizacional prevalecente na área da empresa e a identificação das variáveis internas e externas à organização possibilitaram a escolha do modelo de gerenciamento de mudanças de oito etapas de Kotter como paradigma para

elaboração de um modelo apropriado à condução de mudanças na empresa. O objetivo do trabalho foi atingido com a elaboração do modelo a ser utilizado pela empresa para gerenciamento de suas mudanças.

6.2 CONTRIBUIÇÕES DO TRABALHO

Embora tenha origem em um problema observado em uma empresa específica, os resultados obtidos com este estudo podem auxiliar gestores que vivenciem contextos organizacionais semelhantes. A contribuição acadêmica consiste na busca e seleção de um, dentre os vários modelos de gerenciamento, como paradigma para a definição de um método destinado ao gerenciamento de mudanças em empresas com características similares à empresa estudada.

O método proposto por este trabalho tem como principal contribuição a orientação dos caminhos a serem seguidos pela organização, na realização de adequações para se manter competitiva e prosseguir com sua operação. Os passos previstos incluem cuidados e atenção necessários aos detalhes na condução das mudanças, que devem contribuir efetivamente com o êxito das adequações requeridas pelo cenário do mercado.

A participação de vários gestores na identificação das variáveis internas e externas e, posteriormente, na validação dos dados obtidos (Apêndice A) propiciou subsídios para a elaboração de estratégias da organização na condução de seus negócios, ao mesmo tempo em que propiciou um melhor entendimento das mudanças, o que pode contribuir para a redução da resistência às adequações necessárias.

O trabalho contribuiu também para propiciar um novo olhar sobre a mudança ante a dinamicidade inerente à operação da empresa, que poderá ajudá-la a desenvolver sistematizações apropriadas na condução de adequações de diferentes portes e características.

6.3 LIMITAÇÕES DO TRABALHO E SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Uma das limitações deste estudo reside em não investigar a provável relação entre os resultados de um processo de mudança e o emprego do modelo proposto. No entanto, essa questão não compromete a relevância do estudo, ao contrário, possibilita novas agendas de investigações com modelos de gerenciamento de mudanças.

Outra limitação deste trabalho consiste em não ter sido viável uma rodada de validação adicional, em que, com uma nova dinâmica, o modelo proposto pudesse despertar outras reflexões sobre mudanças.

Futuros trabalhos poderão também desenvolver indicadores de certificação de serviço e *compliance* para legitimar a mudança organizacional.

REFERÊNCIAS

ABRELL-VOGEL, C.; ROWOLD, J. Leaders' commitment to change and their effectiveness in change – a multilevel investigation. **Journal of Organizational Change Management**, Washington, v. 27, n. 6, p. 900–921, oct. 2014. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2012-0111. Acesso em: 07 mar. 2019.

ACUÑA A., E.; FERNÁNDEZ, F. M. Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 29, n.2, p 80-109, abr/jun1995. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/8235. Acesso em: 22 set. 2019.

AL-HADDAD, S.; KOTNOUR, T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. **Journal of Organizational Change Management**, New York, v. 28, n. 2, p. 234–262, june 2015. Disponível em: https://dx.doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215. Acesso em: 24 fev. 2019.

AMBARWATI, R.; FATHUROCHMAN, A. G.; RIZAL, A. Competitive force model for indopipe industry with analysis of customer requirements. **Journal of Physics: Conference Series**, Medan, v. 1424, n. 1, july 2019. Disponível em: https://iopscience.iop.org/article/10.1088/1742-6596/1424/1/012046/pdf. Acesso em: 04 mar. 2020.

AMERICANO, G.; FLECK, D. Execução de estratégia sob o prisma de mudança organizacional. **R. Adm. Faces JOURNAL,** Belo Horizonte, v. 1, p. 124–141, jan. 2013. Disponível em: https://doi.org/10.21714/1984-6975FACES2014V13N1ART2041. Acesso em: 24 fev. 2019.

APPELBAUM, S. H. *et al.* Back to the future: revisiting Kotter's 1996 change model. **Journal of Management Development**, Bradford, v. 31, n. 8, p. 764–782, aug. 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/BIJ-10-2012-0068. Acesso em: 07 mar. 2019.

BANDEIRA, A. G. *et al.* A utilização de um referencial metodológico na implementação de evidências como parte da investigação em enfermagem. **Texto e Contexto Enfermagem**, Florianópolis, v. 26, n. 4, ago. 2017. Disponível em: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=71453540035. Acesso em: 27 out. 2020.

BOAVENTURA, E. M. **A construção da universidade baiana:** origens, missões e afrodescendência. Salvador: EDUFBA, 2009.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing And Changing Organizational Culture:** based on the competing values framework. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, M. C. **Administração:** teoria e processos. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2005.

COCH, L.; FRENCH, J. R. P. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, Thousand Oaks, v. 1, p. 512–532, nov. 1948. Disponível em:

https://doi.org/10.1177%2F001872674800100408. Acesso em: 29 out. 2020.

COCIERU, O. C. *et al.* The 'Dark Side' of psychological ownership during times of change. **Journal of Change Management**, New York, v. 19, p. 266–282, mar. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1080/14697017.2019.1584121. Acesso em: 16 nov. 2019.

DRACK, M. Ludwig von Bertalanffy's early system approach. **System Research and Behavioral Science**, Viena, v. 26, n. 5, p. 563–572, july 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1002/sres.992. Acesso em: 03 nov. 2019.

DROESCHER, F. D.; DA SILVA, E. L. O pesquisador e a produção científica. **Perspectivas em Ciência da Informacão**, Belo Horizonte, v.19, n.1, p.10-189, jan/mar 2014 Disponível em: http://dx.doi.org/10.1590/S1413-99362014000100011. Acesso em: 12 jan. 2020.

FONTAINHA, F. C. *et al.* **Processos seletivos para a contratação de servidores públicos**. Rio de Janeiro: FGV Direito Rio, 2014. 184 p.

FRANCO, K. S. *et al.* A relação entre atributos, atitudes e bem-estar na mudança organizacional. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 32, p. 1–10, nov. 2018. Disponível em: https://periodicos.unb.br/index.php/revistaptp/article/view/19395/17953. Acesso em: 24 fev. 2019.

FUNDAÇÃO VUNESP, **Estatuto Social.** Disponível em: https://static.vunesp.com.br/institucional/dwld/Estatuto_Social.pdf. Acesso em: 03 abr. 2020.

GALLI, B. J. Change Management Models: A Comparative analysis and concerns. **IEEE Engineering Management Review**, Greenvale, v. 46, n. 3, p. 124–132, 201, sep. 2018. Disponível em: https://www.doi.org/10.1109/EMR.2018.2866860. Acesso em: 26 dez. 2019.

GEHANI, R. R.; GEHANI, R. Mary Parker Follet's constructive conflict: a "psychological foundation of business administration" for innovative global enterprises. **International Journal of Public Administration**, London, v. 30, n. 4, p. 387–404, feb. 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1080/01900690601153148. Acesso em: 02 nov. 2020.

GILLEY, A.; MCMILLAN, H. S.; GILLEY, J. W. Organizational change and characteristics of leadership effectiveness. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Thousand Oaks, v. 16, n. 1, p. 38-47, aug. 2009. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1548051809334191. Acesso em: 20 nov. 2019.

GOKDENIZ, I.; KARTAL, C.; KOMURCU, K. Strategic assessment based on 7S McKinsey model for a business by using ANP. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, [*S.l*], v. 7, n. 6, p. 342–353, 2017. Disponível em: https://hrmars.com/papers_submitted/2967/Strategic_Assessment_based_on_7S_McKinsey_Model_for_a_Business_by_Using_Analytic_Network_Process_(ANP).pdf. Acesso em: 26 out. 2020.

GÜREL, E.; TAT, M. SWOT analysis: a theoretical review. **The Journal of International Social Research**, İzmit , v. 10, n. 51, p. 1–30, Aug 2017. Disponível em: http://dx.doi.org/10.17719/jisr.2017.1832 SWOT. Acesso em: 07 mar. 2020.

HAMEL, G. Leading the revolution: an interviview with Gary Hamel. **Strategy & Leadership**, [*S.l*], v. 29, n. 1, p. 4–10, jan. 2001. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/10878570110367141. Acesso em: 18 jan. 2020.

HANDY; C. **Deuses da Administração**. São Paulo: Saraiva, 1994.

HERNANDEZ, J. M. DA C.; CALDAS, M. P. Resistência a mudança: uma revisão crítica. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31–45, abr/jun 2001. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902001000200004. Acesso em: 28 out. 2020.

HIATT, J. **ADKAR:** A model for change in business, government and our community. Loveland: Prosci Research, 2006, 146 p . Disponível em: https://www.goodreads.com/book/show/998043.Adkar. Acesso em: 18 jan. 2020.

HIRSCH, J. E. An index to quantify an individual's scientific research output. **Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America**, Washington, v. 102, n. 46, p. 16569–16572, nov. 2005. Disponível em: https://doi.org/10.1073/pnas.0507655102. Acesso em: 12 jan. 2020.

HOCHMAN, G. Aprendizado e difusão na constituição de políticas: a previdência social e seus técnicos. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, São Paulo, n. 7, p. 84–98, jun. 1988. Disponível em: https://edisciplinas.usp.br/pluginfile.php/303705/mod_resource/content/1/APRENDIZADO%20E%20DIFUS%C3%83O%20NA%20CONSTITUI%C3%87%C3%83O%20DE%20POL%C3%8DTICAS_%20a%20previd%C3%AAncia%20social%20e%20seus%20t%C3%A9cnicos.pdf. Acesso em: 29 ago. 2019.

HOSSAN, C. Applicability of Lewin's change management theory in australian local Government. **International Journal of Business and Management**, Beaver Creek, v. 10, n. 6, p. 53–65, may 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/277945417_Applicability_of_Lewin's_Change_Management_Theory_in_Australian_Local_Government. Acesso em: 21 out. 2020.

HUSSAIN, S. T. *et al.* Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. **Journal of Innovation & Knowledge**, Shangai, v. 3, n. 3, p. 123–127, oct. 2016. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002. Acesso em: 26 fev. 2019.

JOSHI, A. *et al.* Likert scale: explored and explained. **British Journal of Applied Science & Technology**, Tarakeswar, v. 7, n. 4, p. 396–403, feb. 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/276394797_Likert_Scale_Explored_and_Explained. Acesso em: 18 jul. 2020.

KHAN, O. S. The case for real change. **Strategy and Leadership**, Bradford, v. 34, n. 1, p. 32–35, 2006. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/10878570610637867/full/html. Acesso em: 20 fev. 2019.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1947.

MATHEWS, B.; LINSKI, C. M. Shifting the paradigm: reevaluating resistance to organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, New York, v. 29, n. 6, p. 963–972, 2016. Disponível em: https://doi.org/10.1108/JOCM-03-2016-0058. Acesso em: 01 nov. 2020.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas , 2002.

MOTTA, F. C. P. Algumas considerações sobre desenvolvimento organizacional**. Revista de Administração de Empresas**. Rio de Janeiro, v. 12, n. 2, p. 35–45, abr/jun 1972. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901972000200004. Acesso em: 04 abr. 2020.

NADLER, D. A.; TUSHMAN, M. L. Beyond the charismatic leader. **California Management Review**, Berkeley, v. 32, n. 2, p. 77–97, 1990.
Disponível em: https://doi.org/10.2307/41166606. Acesso em: 28 nov. 2019.

NEIVA, E. R.; TORRES, G. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Maringá, v. 11, n. 1, p. 31–52, jan/mar 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1415-65552007000100003. Acesso em: 09 mar. 2019.

NERY, V. DE F.; NEIVA, E. R. Variáveis de contexto e respostas à mudança organizacional: testando o papel mediador das atitudes. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, v. 31, n. 2, p. 259–268, abr/jun 2015. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/281666207_Variaveis_de_Contexto_e_Respostas_a_Mudanca_Organizacional_Testando_o_Papel_Mediador_das_Atitudes. Acesso em: 24 fev. 2019.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administracao Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, n. 3, p. 609–634, mai/jun 2009. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/rap/v43n3/05.pdf. Acesso em: 22 set. 2019.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Readings in Strategic Management**, Cambridge, p. 133–143, 1989. Disponível em: https://hbr.org/1979/03/how-competitive-forces-shape-strategy. Acesso em: 04 mar. 2020.

PURVIS, M.; WARD, T.; WILLIS, G. The good lives model in pratice: offense pathways an case management. **European Journal of Probation**, Bucharest, v. 3, n. 1, p. 4–28, 2011. Disponível em: https://doi.org/10.1177/206622031100300202. Acesso em: 02 nov. 2020.

RASHID, Z. A.; SAMBASIVAN, M.; RAHMAN, A. A. The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change. **Leadership & Organization Development Journal**, UK, v. 25, n. 2, p. 161–179, mar. 2004. Disponível em: https://doi.org/10.1108/01437730410521831. Acesso em: 03 ago. 2020.

SANTOS, J. G. C. DOS; CALÍOPE, T. S.; BARROS NETO, J. DE P. Tem ação nessa pesquisa? um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **REGE - Revista de Gestão**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 336–347, ago. 2017. Disponível em:

https://doi.org/10.1016/j.rege.2017.07.002. Acesso em: 17 jan. 2021.

SCOPUS. **Base de dados bibliográficos.** Disponível em: https://www.scopus.com. Acesso em: 15 mar. 2019.

SCHAFFER, M. A.; SANDAU, K. E.; DIEDRICK, L. Evidence-based practice models for organizational change: overview and practical applications. **Journal of Advanced Nursing**, New York, v. 69, n. 5, p. 1197–1209, july 2012. Disponível em: https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2012.06122.x. Acesso em: 06 jan. 2020.

SCHEIN, E. R. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review,** Cambridge, v. 25, n. 2, Winter 1984. Disponível em: https://becomingaleaderblog.files.wordpress.com/2015/11/coming-to-a-new-awareness-of-organizational-culture-schein-1984.pdf.pdf. Acesso em: 13 jan. 2021.

SCHEIN, E. R. Culture as an environmental context for careers. **Journal of Occupational Behaviour**, Chichester, v. 5, p. 71-81, 1984. Disponível em: https://doi.org/10.1002/job.4030050107. Acesso em: 18 ago. 2019.

SHIREY, M. R. Use of a business case model for organizational change. **Journal of Nursing Administration**, Philadelphia, v. 41, n. 7–8, p. 291–293, july/aug 2011. Disponível em: https://journals.lww.com/jonajournal/Abstract/2011/07000/Use_of_a_Business_Case_Model_for_Organizational.1.aspx. Acesso em: 26 fev. 2019.

SIDORKO, P. E. Transforming library and higher education support services: can change models help? **Library Management**, Bradford, v. 29, n. 4–5, p. 307–318, may 2008. Disponível em: https://doi.org/10.1108/01435120810869093. Acesso em: 02 out. 2019.

SILVA, M. DO C.; GOMES, C. F. S. Aligned project management pratices to organizational culture typologies. **ANNALS of Faculty Engineering Hunedoara – International Journal of Engineering**, Hunedoara, v. 17, n. 3, p. 41–52, aug. 2019. Disponível em: https://doi.org/10.1590/S1413-99362014000100011. Acesso em: 06 dez. 2019.

SING, A.; SHOURA, M. M. Assessment of organizational change for public construction organizations. **Journal of Management in Engineering**, Reston, v. 15, n. july, p. 59–70, July/Aug 1999. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/239389698_Assessment_of_Organizational_Change_for_Public_Construction_Organizations. Acesso em: 26 fev. 2019.

STETLER, C. B. Updating the Stetler model of research utilization to facilitate evidence-based practice. **Nursing Outlook**, Washington, v. 49, n. 6, p. 272–279, 2001. Disponível em: https://doi.org/10.1067/mno.2001.120517. Acesso em: 18 jan. 2020.

TARAN, Y.; BOER, H.; LINDGREN, P. A business model innovation typology. **Decision Sciences**, Houston, v. 46, n. 2, p. 301–331, apr. 2015. Disponível em: https://doi.org/10.1111/deci.12128. Acesso em: 10 mar. 2019.

TITLER, M. G. *et al.* The Iowa model of Evidence-Based Practice to promote quality care. **Critical care nursing clinics of North America**, Philadelphia, v. 13, n. 4, p. 497–509, dec. 2001. Disponível em:

https://doi.org/10.1016/S0899-5885(18)30017-0. Acesso em: 18 jan. 2020.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 443–466, Set/Dez 2005. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1517-97022005000300009&lng=pt&tlng=pt. Acesso em: 17 jan. 2021.

VERKUYTEN, M.; MARTINOVIC, B. Collective psychological ownership and intergroup relations. **Perspectives on Psychological Science**, Malden, v. 12, n. 6, p. 1021–1039, sep. 2017. Disponível em: https://doi.org/10.1177/1745691617706514. Acesso em: 17 nov. 2019.

VOS, J. F. J.; RUPERT, J. Change agent's contribution to recipients' resistance to change: A two-sided story. **European Management Journal**, Stockton, v. 36, n. 4, p. 453–462, 2018. Disponível em: https://doi.org/10.1016/j.emj.2017.11.004. Acesso em: 01 nov. 2020.

WHELAN-BERRY, K. S.; SOMERVILLE, K. A. Linking change drivers and the organizational change process: A review and synthesis. **Journal of Change Management**, New York, v. 10, n. 2, p. 175–193, june 2010. Disponível em: https://doi.org/10.1080/14697011003795651. Acesso em: 23 abr. 2019.

WONG, Q. *et al.* Leading change with ADKAR. **Nursing Management**, Philadelphia, v. 50, n. 4, p. 28–35, apr. 2019. Disponível em: https://journals.lww.com/nursingmanagement/Fulltext/2019/04000/Leading_change_with_ADKAR.8.aspx. Acesso em: 18 jan. 2020.

WOOD JR., T.; COSTA, C. C. DE M. Avaliação do impacto da produção científica de programas selecionados de pós-graduação em Administração por meio do índice H. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 50, n. 3, p. 325–337, jul/ago/set 2015. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0080-21072015000300325&lng=en&nrm=iso&tlng=pt. Acesso em: 12 jan. 2020.

WORLEY, C. G.; MOHRMAN, S. A. Is change management obsolete? **Organizational Dynamics**, Los Angeles, v. 43, n. 3, p. 214–224, July/Sep 2014. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.008. Acesso em: 26 fev. 2019.

ANEXO A

CULTURA ORGANIZACIONAL

Este questionário tem por objetivo identificar a sua percepção a respeito dos principais traços culturais da organização, bem como identificar conjunto de valores, crenças, formas de comportamento típicos da empresa.

Veja as quatro afirmações sob cada um dos nove tópicos e classifique-as na forma como você vê a organização, atribuindo na coluna ordem, "1" para a afirmação que melhor representa a organização, "2" para a segunda colocada e assim por diante.

1. Um bom líder:		**Ordem**
A	É forte, decidido e firme, porém justo. É protetor, generoso e indulgente com os subordinados leais.	☐
B	É impessoal e correto, evitando o exercício da autoridade em vantagem própria. Exige dos subordinados apenas aquilo que é requerido do sistema formal.	☐
C	É igualitário e influenciável em questões ligadas à tarefa. Usa sua autoridade para obter recursos necessários para prosseguir com a tarefa.	☐
D	Preocupa-se com e reage às necessidades pessoais e aos valores dos outros e supre oportunidades de trabalho satisfatórias e estimuladoras de crescimento aos subordinados.	☐

2. Um bom subordinado:		**Ordem**
A	Trabalha duro, é leal aos interesses de seu superior é cheio de recursos e digno de confiança.	☐
B	É responsável e confiável, cumprindo com os deveres e as responsabilidades da tarefa, evitando ações que surpreendam ou embaracem seu superior.	☐
C	Motiva-se a contribuir com o melhor de si para a tarefa e está aberto a ideias e sugestões. Apesar disso, está pronto a ceder a liderança a outros quando eles demonstram ter maiores conhecimentos ou habilidades.	☐
D	É vitalmente interessado no desenvolvimento de suas potencialidades e está aberto a aprender e receber ajuda. Também respeita as necessidades e os valores dos outros e está pronto a dar-lhes ajuda e a contribuir para o seu desenvolvimento.	☐

3. Um bom membro da organização dá prioridade "um" para:		**Ordem**
A	As exigências pessoais do patrão.	☐
B	Os deveres, as responsabilidades e os requisitos de sua função e os padrões usuais de comportamento pessoal.	☐
C	Os requisitos da tarefa, quanto a habilidade, capacidade, energia e recursos materiais.	☐
D	As necessidades pessoais dos indivíduos envolvidos.	☐

4. Pessoas que vão bem na organização:		**Ordem**
A	São politicamente conscientes, gostam de assumir riscos e operar por conta própria.	
B	São conscienciosas e responsáveis, com um forte senso de lealdade para com a instituição.	
C	São tecnicamente competentes eficientes, fortemente compromissadas em ver a tarefa feita.	
D	São eficientes e competentes nos relacionamentos pessoais, fortemente compromissadas com o crescimento e o desenvolvimento dos talentos individuais	

5. A organização trata o indivíduo:		**Ordem**
A	Como um agente de confiança cujo tempo e energia estão à disposição daqueles que dirigem a organização.	
B	Como se seu tempo e energia estivessem disponíveis por meio de um contrato, com riscos e responsabilidades de ambas as partes.	
C	Como um companheiro de trabalho que dedicou suas habilidades e capacidades à causa comum.	
D	Como uma pessoa interessante e talentosa por seus próprios méritos.	

6. As pessoas são controladas e influenciadas pelo(a):		**Ordem**
A	Exercício pessoal de recompensas, punições ou carisma.	
B	Exercício impessoal de poder econômico e político para fazer cumprir procedimentos e padrões de desempenho.	
C	Comunicação e discussão de requisitos da tarefa levando à ação adequada, motivada pelo compromisso pessoal em atingir a meta.	
D	Interesse intrínseco e prazer nas atividades a serem feitas e ou preocupação e cuidados com as necessidades de outras pessoas.	

7. É legítimo que uma pessoa controle as atividades de outra:		**Ordem**
A	Se ela tiver mais poder e influência na organização.	
B	Se a sua função determina que ela é responsável por dirigir a outra.	
C	Se ela possui mais conhecimentos relevantes da tarefa por fazer.	
D	Se ela é aceita por aqueles que controla.	

8. As bases da atribuição da tarefa são:		**Ordem**
A	As necessidades e os critérios pessoais daqueles que dirigem a empresa.	
B	As divisões formais de funções e responsabilidades no sistema.	
C	Os requisitos da tarefa a ser feita.	
D	Os desejos e as necessidades pessoais do aprendizado e crescimento dos membros da organização.	

9. A competição entre os colegas na empresa:		**Ordem**
A	É por poder e vantagens pessoais.	
B	É por uma posição de alto status no sistema formal.	
C	É pela excelência de contribuição à tarefa.	
D	É em atenção às próprias necessidades pessoais.	

Fonte: Adaptado de Handy (2003).

ANEXO B

ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL

Este formulário tem por objetivo subsidiar a identificação das mudanças necessárias à empresa. Em primeiro lugar, será proposta uma reflexão sobre pontos fortes, pontos fracos da empresa e oportunidades e ameaças do ambiente onde atua, em segundo lugar uma análise da concorrência e, por último, à luz das reflexões das duas etapas anteriores, sugestões sobre possíveis mudanças na organização.

ETAPA 1

Nesta etapa serão considerados os pontos fortes e fracos da organização e as oportunidades e ameaças do meio onde a empresa atua, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Análise de Pontos Fortes, Pontos Fracos, Oportunidades e Ameaças

	Auxiliam a obtenção do objetivo da organização	Prejudicam a obtenção do objetivo da organização
AMBIENTE INTERNO (características da organização)	PONTOS FORTES (strengths)	PONTOS FRACOS (weaknesses)
AMBIENTE EXTERNO (características do mercado)	OPORTUNIDADES (opportunities)	AMEAÇAS (threats)

Fonte: Adaptado de Razkenari *et al*. (2017).

AMBIENTE INTERNO

1. Pontos Fortes

(Características que constituem vantagens sobre a concorrência.)

Quais as atividades mais bem realizadas?

Quais nossos melhores recursos?

Quais as vantagens competitivas?

Qual a força da marca?

Qual o nível de preparo da equipe em que trabalha?

Outros pontos fortes que julgue relevantes.

2. Pontos Fracos:

(Características que colocam a empresa em desvantagem em relação aos concorrentes.)

Quais as lacunas de treinamento?

Por que a concorrência é escolhida?

Quais as oportunidades de melhoria?

Outros pontos fracos que julgue relevantes.

AMBIENTE EXTERNO

3. Oportunidades (O)

São fatores externos, (no ambiente de atuação da empresa), que influenciam positivamente a organização.

4. Ameaças (A)

Fatores que podem trazer problemas para a organização, com uma influência negativa sobre o empreendimento e, do mesmo modo que as oportunidades, dependem de variáveis do ambiente externo.

Preencher apenas se entender que representa de fato oportunidade ou ameaça ao negócio

FATORES

Políticos	**O**	**A**
Período eleitoral		
Mudanças na política presidente/governador/prefeito		
Políticas de incentivo		
Reforma administrativa (em estudo pelo governo)		

Econômicos		
Interferência da taxa de desemprego		
Crescimento econômico		

Disponibilidade de força de trabalho		

Sociais

Crescimento populacional		
Nível de escolaridade média da população		
Comunicação com o público		

Tecnológicos

Novas tecnologias em ascensão no mercado		
Atuação de empresas concorrentes		
Custo de aplicar tecnologias mais modernas		

Ambientais

Atuais leis ambientais que impactam no funcionamento do negócio		
Sustentabilidade		
Investimentos em questões ambientais para aumentar o valor percebido da marca		

Legais

Órgão que regula o nicho de mercado		
Legislação vigente ou mudanças na tributação		
Mudança nas regulações do setor		

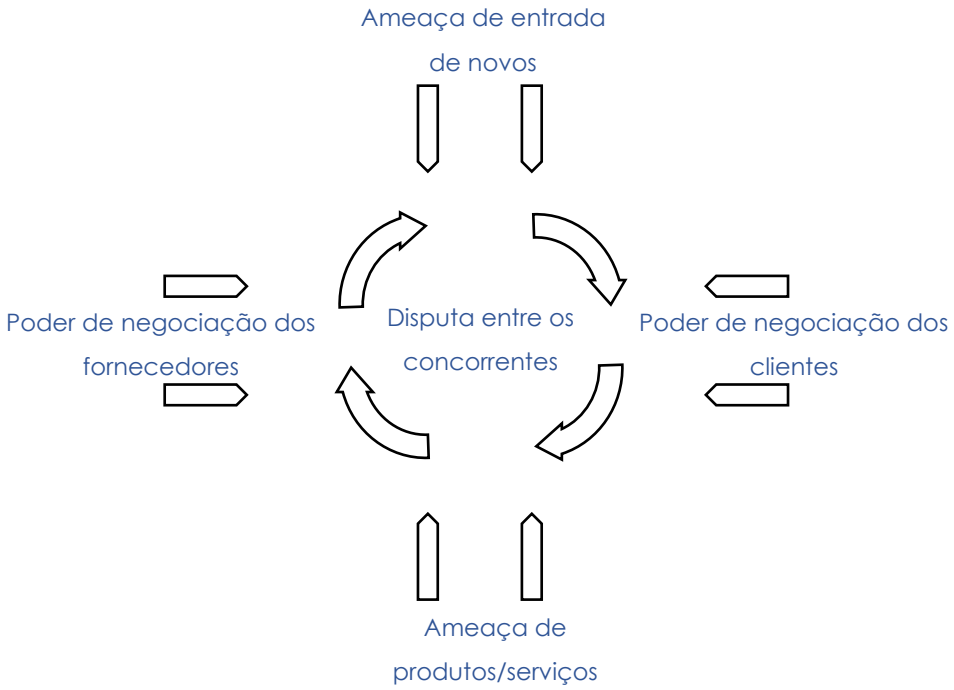
Outras oportunidades e ameaças que julgue importantes

Justificar escolhas se achar necessário

ETAPA 2

Nesta etapa será avaliada a concorrência enfrentada pela empresa com base nas cinco forças competitivas de Porter, ilustradas na Figura 1.

Figura 1. Cinco forças competitivas de Porter



Fonte: Adaptado de Porter (1989)

Com relação aos concorrentes atuais:	**Discordo totalmente**	**Discordo**	**Indiferente**	**Concordo**	**Concordo totalmente**
Há poucos concorrentes no mercado.					
Nosso custo é melhor do que os demais.					
Nosso prazo de realização de projetos é menor do que os demais.					
Temos mais facilidade de acesso aos clientes do que os demais.					
Nossa participação no mercado é maior do que a dos demais.					

Quanto ao poder de negociação dos fornecedores:	**Discordo totalmente**	**Discordo**	**Indiferente**	**Concordo**	**Concordo totalmente**
Há poucos fornecedores importantes.					
Fornecedores têm forte Impacto no negócio.					
Relação entre preço e qualidade dos fornecedores é excelente.					
A empresa depende de poucos fornecedores.					

Ameaça de produtos substitutos:	**Discordo totalmente**	**Discordo**	**Indiferente**	**Concordo**	**Concordo totalmente**
Há muitos produtos com benefícios parecidos.					
O diferencial de nosso produto influencia a decisão do cliente.					

Barreiras que inibem a entrada de novos concorrentes:	**Discordo totalmente**	**Discordo**	**Indiferente**	**Concordo**	**Concordo totalmente**
Políticas Governamentais					
Exigência de capital					
Importância da marca					
Acesso aos clientes					
Concorrência acirrada					

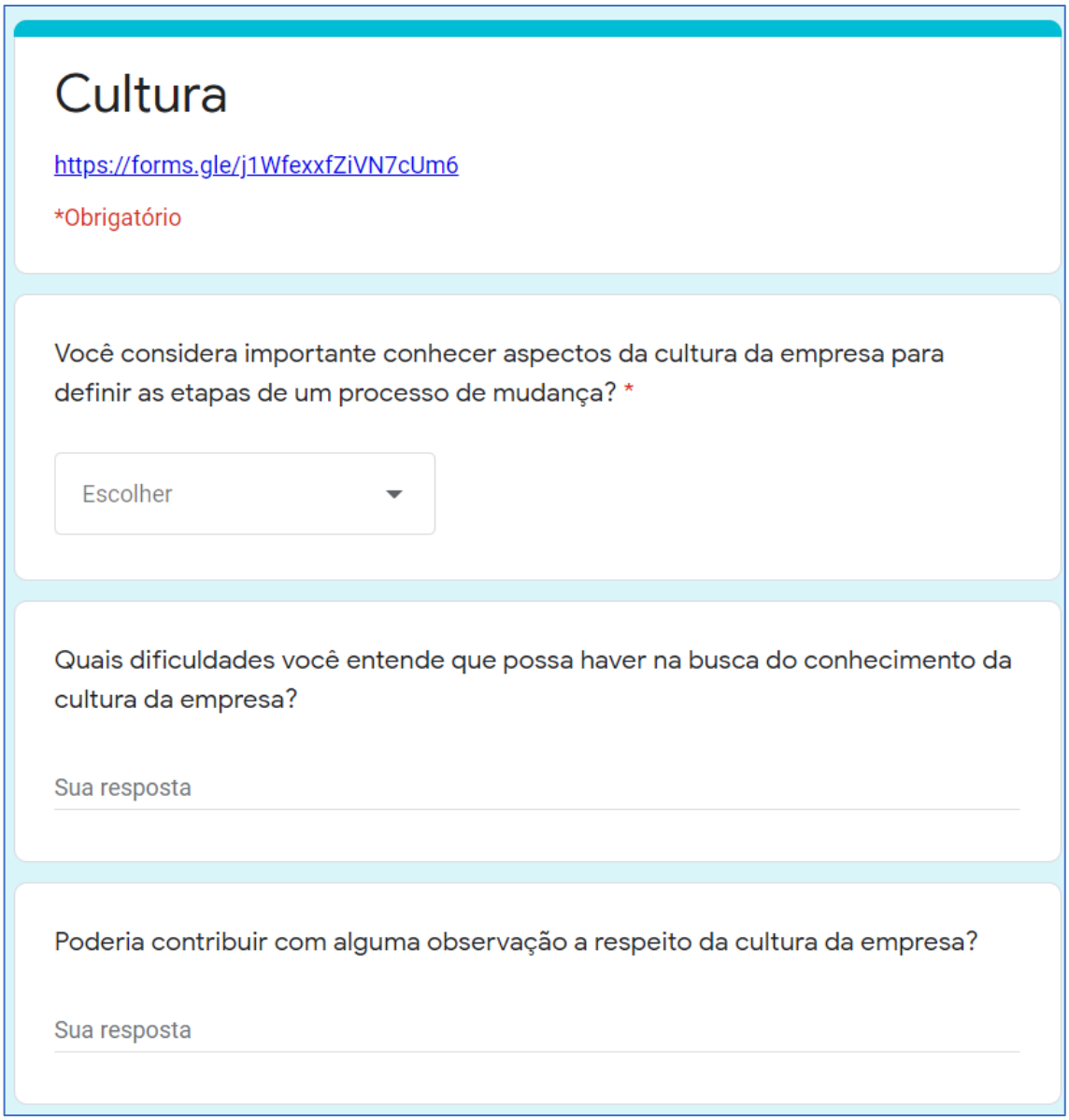
Quanto ao poder de negociação dos clientes:	**Discordo totalmente**	**Discordo**	**Indiferente**	**Concordo**	**Concordo totalmente**
Nosso cliente tem forte poder de negociação.					
Nosso cliente exerce forte pressão por redução de preço.					
Nosso cliente exerce forte pressão por redução de prazos.					

ETAPA 3

CARACTERIZAÇÃO DA MUDANÇA (descrição de mudanças propostas)

APÊNDICE A

Modelos de fomulários Google utilizados como suporte na reunião de validação dos dados.



Cultura

https://forms.gle/j1WfexxfZiVN7cUm6

*Obrigatório

Você considera importante conhecer aspectos da cultura da empresa para definir as etapas de um processo de mudança? *

Escolher

Quais dificuldades você entende que possa haver na busca do conhecimento da cultura da empresa?

Sua resposta

Poderia contribuir com alguma observação a respeito da cultura da empresa?

Sua resposta

SWOT

https://forms.gle/E9kU7wfWRRAZwC5VA

Nome (pode se identificar ou deixar em branco)

Texto de resposta curta

Você acha que o conhecimento dos pontos fortes e fracos e das ameaças e oportunidades pode ser importante na definição das etapas de um processo de mudança? *

1. Sim, acho importante.
2. Não, considero irrelevante

Quais dificuldades você entende que possa haver na realização de uma análise SWOT na VUNESP?

Texto de resposta longa

Análise SWOT

PONTOS FORTES I

Assinalar cinco afirmativas que você entende como os principais pontos fortes da organização

*

- Aplicação das provas
- Banca de avaliadores qualificada
- Capacidade de executar muitos projetos simultaneamente
- Certificação ISO
- Compromisso
- Conhecida nacionalmente
- Corpo técnico educacional
- Correção online
- Credibilidade, sigilo e confiabilidade
- Custo/benefício

SWOT Oportunidades

https://forms.gle/tuSP7CEUu7UDR36z8

Assinale as cinco oportunidades que o mercado oferece às empresas que realizam concursos, vestibulares e avaliações

*

Políticas de incentivo	○
Reforma administrativa (em estudo pelo governo)	○
Taxa de desemprego	○
Crescimento econômico	○
Disponibilidade de força de trabalho	○
Crescimento populacional	○
Nível de escolaridade média da população	○
Comunicação como público	○
Novas tecnologias em ascensão no mercado	○
Custo de aplicar tecnologias mais modernas	○
Sustentabilidade	○
Investimentos em questões ambientais para aumentar o valor percebido da marca	○
Órgão que regula o nicho de mercado	○

Mudanças Propostas

https://forms.gle/rkMc8G9mgKcWbCPK6

A partir de dados obtidos em questionários, seis mudanças ou melhorias foram propostas e estão apresentadas a seguir.

MUDANÇAS PROPOSTAS
a - Reagrupar os subprocessos da Área de Gestão de Projetos, em três processos principais:
. negociação com o cliente (proposta, cronograma, orçamento e edital);
. desenvolvimento do projeto (análise de solicitações no período de inscrições, editais, publicações, prazos);
. aplicação (locais, alocação, preparo de manuais, treinamento, logística, análise das ocorrências, feedback).
b - Redesenhar o papel do gerente para que se dedique exclusivamente à gestão de processos e de pessoas.
c - Adotar postura mais agressiva para obtenção de novos clientes.
d - Desenvolver novos produtos:
. provas digitais;
. simulados de concursos e vestibulares online;
. avaliação para governos estaduais e
. banco de itens.
e - Reduzir custos e tempo de execução de projetos.
f - Promover aprimoramento profissional com vistas à qualificação de pessoas.

Essas mudanças estão associadas a uma escala de prioridades de 1 a 6.
Assinale a prioridade para cada uma delas, sendo 1 a que julgar ter maior maior prioridade para implantação e 6 a menos prioritária. Não atribuir a mesma prioridade para mais de uma mudança.

*Obrigatório

*

	1	2	3	4	5	6
a - Reagrupar os subprocessos da Área de Gestão de Projetos	○	○	○	○	○	○
b - Redesenhar o papel do gerente.	○	○	○	○	○	○
c - Adotar postura mais agressiva para obtenção de novos clientes.	○	○	○	○	○	○
d - Desenvolver novos produtos.	○	○	○	○	○	○
e - Reduzir custos e tempo de execução.	○	○	○	○	○	○
f - Promover aprimoramento profissional.	○	○	○	○	○	○