

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

MATEUS CECILIO GEROLAMO

**Gestão da Mudança na Perspectiva do Comportamento  
Organizacional e da Liderança: Proposta de um *Framework*  
Teórico e Avaliação de Iniciativas Acadêmicas**

São Carlos

2019



MATEUS CECILIO GEROLAMO

**Gestão da Mudança na Perspectiva do Comportamento  
Organizacional e da Liderança: Proposta de um *Framework*  
Teórico e Avaliação de Iniciativas Acadêmicas**

Tese apresentada à Escola de Engenharia de  
São Carlos da Universidade de São Paulo  
como parte dos requisitos para obtenção do  
título de Livre-Docente.

Área de Conhecimento: Gestão da  
Qualidade de Mudança Organizacional

São Carlos

2019

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO, PESQUISA E APLICAÇÃO, DESDE QUE DEVIDAMENTE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues  
Fontes da EESC/USP

G377g Gerolamo, Mateus Cecilio  
Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança : proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas / Mateus Cecilio Gerolamo.-- São Carlos, 2019.

Tese (Livre-Docência) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção -- Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2019.

1. Gestão da mudança. 2. Comportamento organizacional. 3. Liderança. 4. Framework teórico. 5. Gestão de operações. 6. Engenharia de produção. I. Título.

# FOLHA DE AVALIAÇÃO



## CONCURSO PARA LIVRE-DOCÊNCIA DO DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ÁREA DE CONHECIMENTO: Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional

CANDIDATO: Professor Doutor **MATEUS CECILIO GEROLAMO**

EXAMINADORES		Prova de Avaliação Didática	Defesa de Texto	Arguição e Julgamento do Memorial	Prova Escrita	Soma dos pontos	Média Ponderada
		peso 2	peso 3	peso 3	peso 2		
OTÁVIO JOSÉ OLIVEIRA	notas	9,5	9,5	10,0	9,0	95,5	9,6
	pontos	19,0	28,5	30,0	18,0		
ANA CRISTINA LIMONGI FRANÇA	notas	9,0	9,8	10,0	9,3	96,0	9,6
	pontos	18,0	29,4	30,0	18,6		
ALCEU GOMES ALVES FILHO	notas	9,5	9,5	10,0	9,2	95,9	9,6
	pontos	19,0	28,5	30,0	18,4		
EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO	notas	9,5	9,5	10,0	9,0	95,5	9,6
	pontos	19,0	28,5	30,0	18,0		
SERGIO PERSIVAL BARONCINI PROENÇA	notas	9,0	9,5	10,0	9,0	94,5	9,5
	pontos	18,0	28,5	30,0	18,0		

São Carlos, 9 de agosto de 2019.

A COMISSÃO JULGADORA:

  
Sergio Persival Baroncini Proença

  
Edmundo Escrivão Filho

  
Alceu Gomes Alves Filho

  
Ana Cristina Limongi França

  
Otávio José Oliveira



## AGRADECIMENTOS

A todos os contribuintes residentes no Estado de São Paulo, no Brasil e na Alemanha pelo financiamento das atividades de ensino e pesquisa na USP.

À FAPESP, à CAPES, ao CNPq, ao DAAD e ao DFG por apoiarem os projetos de pesquisa.

À USP, à EESC e ao Departamento de Engenharia de Produção (SEP) pelo suporte e infraestrutura disponível.

Aos servidores e ex-servidores técnico-administrativos do SEP: Ana Paula, Francis, Ícaro, Jessyca, Juliana, Lucas, Luiz Fernando, Sueli, Talita por sempre estarem disponíveis e dispostos em ajudar.

Aos Colegas Professores do SEP pela relação saudável, parcerias estabelecidas e apoio em todos os momentos demandados.

Às Diretorias da EESC, em especial, Prof. Geraldo, Prof. Proença, Rosane e Teresinha pela confiança depositada durante suas gestões.

Às Assistências Acadêmica, Administrativa, e Financeira da EESC, em especial, Angélica, Silvana, Wagner; Glaucia, Sandra, Osmir, Carlos, Nilza, Antonia, Rosane.

Ao serviço de convênios da EESC, em especial Katia e Marcelo.

À Comissão de Internacionalização (CCInt) da EESC, em especial Bruno.

Às Comissões de Pesquisa e Cultura e Extensão da EESC, Ruth e Nilza Chamas.

À Assessoria de Comunicação da EESC, Gabriela e Marcelo.

Às Comissões CoC, CG, CCP, CPG e ao SCAPINS, Jordana, Beleza, Sandra e Jose.

Ao Serviço de Graduação da EESC, Priscila, Vladimir, Silvia e, em especial ao querido Joãozinho.

À Biblioteca da EESC, em especial, Eleninha, Elenise, Flávia, Eduardo e João.

Ao STI da EESC, em especial, Casimiro, Lea e Rose.

Ao Setor de Serviços Gráficos da EESC-USP, em especial, sr. Adão e Nei.

Ao Setor de Transportes da EESC-USP pelas inúmeras viagens em segurança.

À toda equipe de terceirizados de limpeza, em especial Rose e à toda equipe de segurança do Campus.

Às empresas parceiras de atividades didáticas e de pesquisa: Braile, EY, Santa Casa de São Carlos, Trustin e The Business Therapist.

Aos vários orientados e ex-orientados, especialmente, Camila Ferreira, Flávia, Liza, Pedro, Ana C. Honda, Guilherme, Rafael, Ana C. Falcão, Giovana, Adriana, Luana, Maiara, Ana C. Bertassini, Murilo, Maria, Giuliane, Wagner, Cristhian, Letícia, Tuane, Guilherme Kawamata, Ana Lívia, Ciro, Ana Luiza, Lucas Francato, Guilherme Meyer, dentre outros.

Aos estudantes de graduação e pós-graduação, com os quais aprendi e tenho aprendido muito.

Aos amigos da época de Axia Value Chain, pelos tempos de muito aprendizado desenvolvendo soluções inovadoras em gestão da transformação da cadeia de valor.

Ao Gilberto Carrasco e ao Newton Carpes, colegas e companheiros de autoria do livro Gestão de Projeto: uma jornada empreendedora da prática à teoria.

À Beverly, Eleninha e Marlene por toda a ajuda com a escrita do texto.

Às pessoas especiais que dedicaram do seu tempo para me ajudar com o texto ou com discussões importantes quanto ao rumo do trabalho, Aldo, Ana Carol, Andrea, Dani, Jeanne, Lillian, Luana, Luiz Carpinetti, Maiara e Murilo.

À Banca Examinadora do concurso e seus suplentes, pela disponibilidade e interesse e em participar e contribuições ao trabalho.



*Em especial*

*Ao colega de turma, colega de profissão, amigo e compadre, Kleber, pela jornada conjunta de mais de 20 anos.*

*Ao Ricardo Catto, grande líder, amigo e fonte contínua de aprendizado.*

*Ao Pedro E. P. Paro, aluno de graduação de mestrado e doutorado, parceiro e amigo.*

*À Camila Fabrício Poltronieri, ex-orientada, primeira orientada de mestrado e primeira orientada de doutorado, agora colega de trabalho, parceira e amiga.*

*À Lillian do Nascimento Gambi, colega de trabalho, parceira e amiga.*

*Aos 'mestres', Dr. Carlos Bremer, Professor Gunther Seliger e Professor Henrique Rozenfeld pelas orientações técnicas e de vida.*

*Ao Professor Mark M. Davis, da Universidade de Bentley, MA, EUA, pela amizade, parceria e mentoria constante.*

*Ao Prof. Luiz C. R. Carpinetti, pela função de eterno orientador, confiança e amizade.*

*Aos meus pais, **Maria Aparecida e Lúcio Gerolamo** e aos meus irmãos **Sílvio, Luís, Paulo e Marcelo**, cunhadas e sobrinhos pelo carinho e apoio incondicional em todos os momentos de minha vida pessoal e profissional.*

*À **Simone**, por termos construído juntos o que há de mais importante em nossas vidas: nossos filhos **Gabriel e Eduarda**.*



## RESUMO

GEROLAMO, M. C. **Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança**: proposta de um *framework* teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas. 2019. 283 p. Tese (Livre-Docência) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019.

Este trabalho tem como objetivo apresentar a proposição de um *framework* teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas em Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança no contexto da Engenharia de Produção. Apresenta uma revisão bibliográfica nos seguintes tópicos: orientação estratégica (intenção da mudança), cultura organizacional (viabilizador da mudança), liderança (que impulsiona a mudança) e o alinhamento entre essas dimensões. Propõe também uma análise integrada desses temas, que resulta em um *framework* teórico, baseado no *Competing Values Framework*. Os principais resultados permitem relacionar temas da Engenharia de Produção – gestão da qualidade, manufatura enxuta, gestão de projetos – com temas de Gestão da Mudança, como cultura organizacional e liderança. As pesquisas desenvolvidas indicam a importância do alinhamento dos perfis de cultura e de estilos de liderança com as práticas de Gestão de Operações, para a obtenção de melhores níveis de desempenho organizacional. Iniciativas de ensino e de extensão também puderam ser desdobradas em função das pesquisas desenvolvidas. A conclusão do trabalho destaca a sua contribuição para com avanços teóricos, pesquisa, ensino, extensão e formação de pessoas em Gestão da Mudança. A principal contribuição desta tese refere-se à sua proposta de integração de conceitos de diferentes áreas com a Gestão da Mudança, permitindo a identificação e o delineamento de oportunidades de pesquisas futuras, de novas iniciativas de extensão e de reformulação de currículos de ensino de graduação e pós-graduação.

**Palavras-chave:** Gestão da mudança. Comportamento organizacional. Liderança. *Framework* teórico. Gestão de operações. Engenharia de produção.



## ABSTRACT

GEROLAMO, M. C. **Change management from the perspective of organizational behavior and leadership**: proposal of a theoretical framework and evaluation of academic initiatives. 2019. 283 p. Thesis (Associate Professorship) – São Carlos School of Engineering, The University of São Paulo, São Carlos, 2019.

This work presents the proposal of a theoretical framework, as well as the evaluation of academic initiatives in Change Management from the perspective of organizational behavior and leadership in the context of Industrial Engineering. It includes a literature review on the following subjects: strategic positioning (change intent), organizational culture (change enabler), leadership (change driver), and alignment among those dimensions. It also proposes an integrated analysis of these topics, resulting in a theoretical framework based on the Competing Values Framework. The main results detail areas of Industrial Engineering such as Quality Management, Lean Manufacturing, Project Management with Organizational Change theories like Culture and Leadership. The findings also highlight the importance of aligning cultural profiles and leadership styles with operations management practices in order to obtain better organizational performance levels. Teaching and outreach initiatives were deployed based on research projects. The conclusion shows the contribution of this work to theoretical advances, research, teaching, outreach activities and development of people on Change Management capabilities. Therefore, the main contribution lies in the integration of different and critical change management dimensions, allowing the identification and design of future research opportunities, more outreach initiatives and curricular change in undergraduate and graduate engineering courses.

**Keywords:** Change management. Organizational behavior. Leadership. Theoretical framework. Operations management. Industrial engineering.



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

**A** – *Agile* (Ágil) relacionado à Gestão de Projetos

**AVA** – Ambiente Virtual de Aprendizagem

**BSC** – *Balanced Scorecard*

**Cap.** – Capítulo

**CAPES** – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

**CEO** – *Chief Executive Officer* (Diretor Executivo)

**C-MAP** – *Culture Map* (Mapa Cultural)

**CNPq** – Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico

**CVF** – *Competing Values Framework* (Modelo de Valores Concorrentes)

**DAAD** – *Deutscher Akademischer Austauschdienst* (Serviço Alemão de Intercâmbio)

**DEP** – Departamento de Engenharia de Produção (UFSCar)

**DFG** – *Deutsche Forschungsgemeinschaft* (Fundação Alemã de Pesquisa)

**EAD** – Ensino a Distância

**ECM** – *Enterprise Change Management*

**EESC** – Escola de Engenharia de São Carlos

**Eng.** – Engenharia

**ESALQ** – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz

**et al.** – citado por

**EY** – Ernst & Young

**FAPESP** – Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo

**IC** – Iniciação Científica

**ICMC** – Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação (USP, São Carlos)

**IQSC** – Instituto de Química de São Carlos (USP)

**MG** – Minas Gerais

**MBA** – *Master Business of Administration*

**MIT** – *Massachusetts Institute of Technology* (Instituto de Tecnologia de Massachusetts)

**OCAI** – *Organizational Culture Assessment Instrument* (Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional)

**OCI** – *Organizational Culture Index* (Índice de Cultura Organizacional)

**OCP** – *Organizational Culture Profile* (Perfil de Cultura Organizacional)

**p.** – página

**PADI** – *Producer* (Produtor), *Administrator* (Administrador), *Developer* (Desenvolvedor), *Integrator* (Integrador)

**PAE** – Programa de Aperfeiçoamento de Ensino (Pós-Graduação, USP)

**PAEI** – *Producer* (Produtor), *Administrator* (Administrador), *Entrepreneur* (Empreendedor), **PCOC** – *Personal, Customer orientation, Organisational and Culture Issues* (Questões pessoais, de orientação ao cliente, organizacionais e culturais)

**PD** – *Plan Driven* (Orientação ao Planejamento) relacionado à Gestão de Projetos

**PM** – *Project Management* (Gestão de Projetos)

**PMBOK** – *Project Management Body of Knowledge* (Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos)

**PMI** – *Project Management Institute* (Instituto de Gerenciamento de Projetos)

**PRODIP** – Programa de Desenvolvimento Interpessoal e Profissional (Psicologia, UFSCar)

**PROLIDER** – Programa de Desenvolvimento de Liderança para Estudantes de Engenharia (Engenharia de Produção, EESC-USP)

**PROSCI** – *The Global Leader in Change Management Solutions* (Líder Global em Soluções de Gestão da Mudança)



**PUB** – Programa Unificado de Bolsa (USP)

**RBS** – Revisão Bibliográfica Sistemática

**RIHS** – Grupo de Relações Interpessoais e Habilidades Sociais (Psicologia, UFSCar)

**RPV** – *Resources* (Recursos), *Processes* (Processos), *Values* (Valores)

**SCM** – *Supply Chain Management* (Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos)

**SEP** – Secretaria de Engenharia de Produção (EESC-USP)

**TBL** – *Team Based Learning* (Aprendizagem Baseada em Times)

**TCC** – Trabalho de Conclusão de Curso

**UFSCar** – Universidade Federal de São Carlos

**UFV** – Universidade Federal de Viçosa

**UNESP** – Universidade Estadual Paulista “Júlio Mesquita Filho”

**USP** – Universidade de São Paulo

**VUCA** – *Volatility* (Volatilidade), *Uncertainty* (Incerteza), *Complexity* (Complexidade) e *Ambiguity* (Ambiguidade)



## SUMÁRIO

1.	Introdução .....	21
1.1	Contextualização .....	21
1.2	Motivação e Questões de Pesquisa .....	30
1.3	Propósito, Escopo e Objetivos Específicos do Trabalho da Livre Docência .....	32
1.3.1	Propósito .....	32
1.3.2	Escopo .....	32
1.3.3	Objetivos Específicos .....	33
1.4	Justificativa .....	34
1.5	Estratégia para Consecução do Propósito & Estrutura da Tese de Livre Docência .....	37
2.	Revisão de Literatura .....	39
2.1	Conceitos e Abordagens sobre Gestão da Mudança ( <i>Change Management</i> ) .....	39
2.2	Capacidade de Mudança .....	58
2.3	Orientação Estratégica / Posicionamento Estratégico .....	61
2.4	Cultura Organizacional .....	71
2.4.1	O Conceito de Cultura Organizacional .....	71
2.4.2	Valores .....	79
2.4.3	Modelos de Avaliação de Cultura e Valores ( <i>Competing Values Framework – CVF</i> ) .....	83
2.4.4	Framework de Cultura Integrada .....	95
2.4.5	Avaliação da Cultura Organizacional .....	102
2.5	Liderança .....	110
2.5.1	Conceito de Liderança .....	111
2.5.2	Liderança & Gestão .....	113
2.5.3	Teorias de Liderança .....	115
2.5.4	Inteligência Emocional .....	116
2.5.5	Liderança Autêntica .....	126
2.5.6	O Estado Fundamental da Liderança .....	128
2.5.7	Considerações Finais sobre Liderança .....	131
2.6	Alinhamento Organizacional .....	133
2.6.1	Alinhamento entre Estratégia, Tecnologia, Cultura e Processos .....	134
2.6.2	Alinhamento entre Estratégia de Produto e Estratégia das Cadeia de Suprimentos .....	138

2.6.3 Alinhamento da Cadeia de Valor: Mercado, Estratégia, Cultura e Liderança .....	141
3. Framework Teórico de Referência em Gestão da Mudança .....	151
3.1 As Dimensões da Mudança Organizacional .....	151
3.2 <i>Framework</i> Teórico para Gestão da Mudança Organizacional .....	155
4. Resultados e Discussões dos Trabalhos Desenvolvidos .....	175
4.1 Desenvolvimento de Iniciativas Acadêmicas em Gestão da Mudança no Contexto da Engenharia de Produção .....	175
4.1.1 Relação entre Gestão da Mudança (Cultura Organizacional e Liderança) e Gestão da Qualidade .....	176
4.1.2 Relação entre Gestão da Mudança (Cultura Organizacional) e Gestão de Projetos	182
4.1.3 Relação entre Gestão da Mudança (Cultura Organizacional) e Manufatura Enxuta	184
4.1.4 Relação entre Gestão da Mudança (Liderança) e Educação em Engenharia.....	189
4.1.5 Outros Trabalhos em Gestão da Mudança .....	191
4.2 Desdobramento de Iniciativas Acadêmicas em termos de Ensino .....	194
4.2.1 Proposta de Disciplinas em Gestão da Mudança .....	194
4.2.2 Descrição do Método de Ensino e Aprendizagem .....	195
4.2.3 Descrição dos Resultados de Ensino em Gestão da Mudança no Contexto da Engenharia de Produção .....	202
4.3 Desdobramento de Iniciativas Acadêmicas em termos de Extensão .....	211
4.3.1 Cursos de Extensão derivados da Pesquisa em Gestão da Mudança e suas Área de Interface .....	212
4.3.2 Parceria de Pesquisa Aplicada derivada das Iniciativas Acadêmicas em Gestão da Mudança Organizacional.....	218
5. Conclusões.....	225
5.1 Motivação, Questão de Pesquisa e Objetivos.....	225
5.1.1 Objetivo Específico 1 – Estudo Conceitual e Dimensões da Gestão da Mudança ...	225
5.1.2 Objetivo Específico 2 – Proposta de um <i>Framework</i> Teórico para a Gestão da Mudança.....	228
5.1.3 Objetivo Específico 3 – Oportunidades, Execução de Pesquisas e Publicação de Resultados em Gestão da Mudança e Interface com Engenharia de Produção .....	228
5.1.4 Objetivo Específico 4 – Proposição de Cursos sobre Gestão da Mudança para Formação de Pessoas, considerando Diferentes Públicos (graduação, pós-graduação e profissionais de mercado) .....	229
5.1.5 Síntese quanto ao atingimento dos objetivos.....	231
5.2 Limitações do Trabalho .....	232
5.3 Contribuições .....	233
5.3.1 Contribuições Conceituais para a Área de Conhecimento em Gestão da Mudança	233

5.3.2 Contribuições quanto à Pesquisa em Gestão da Mudança.....	234
5.3.3 Contribuições quanto ao Ensino em Gestão da Mudança .....	234
5.3.4 Contribuições quanto à Extensão em Gestão da Mudança .....	236
5.3.5 Contribuições quanto à Formação de Recursos Humanos .....	236
5.3.6 Contribuições ao próprio Docente .....	237
5.4 Trabalhos em Início de Desenvolvimento e Prospecção de Ações Futuras .....	238
Referências.....	243
Referências Principais .....	243
Referências Complementares .....	253
Anexos.....	259
Anexo A - Disciplina de Gestão da Mudança para a Graduação .....	261
Anexo B – Disciplina de Gestão da Mudança para a Pós-Graduação .....	265
Anexo C – Ementa de Aula de Gestão da Mudança em Cursos de Extensão.....	269
Anexo D – Ementa de Aula de Liderança e Motivação em Cursos de Extensão .....	271
Anexo E – Ementas de Cursos de Difusão na Temática de Gestão da Mudança .....	273
Anexo F – Ementas de Cursos <i>in Company</i> na Temática de Gestão da Mudança .....	279
Anexo G – Canvas de Gestão do Projeto Braille - USP .....	283



## 1. INTRODUÇÃO

Este texto tem como objetivo demonstrar a contribuição original do candidato na área de conhecimento Gestão da Mudança Organizacional, considerando o contexto da Engenharia de Produção. Destaca-se, desde já, a importância de várias pessoas que contribuíram significativamente para a construção dessa história, a saber, orientados de iniciação científica, mestrado e doutorado, colegas de profissão e estudantes, pelos quais demonstro muito respeito e um profundo sentimento de gratidão.

O capítulo 1, aqui descrito, apresenta uma contextualização da trajetória para a realização deste trabalho. Inicialmente, delimita-se o escopo do trabalho, seguido da motivação e de questões relevantes de pesquisa na área. Na sequência, delinea-se o propósito principal do trabalho e sua justificativa. O capítulo 1 é finalizado com a estrutura geral do texto de Livre-Docência.

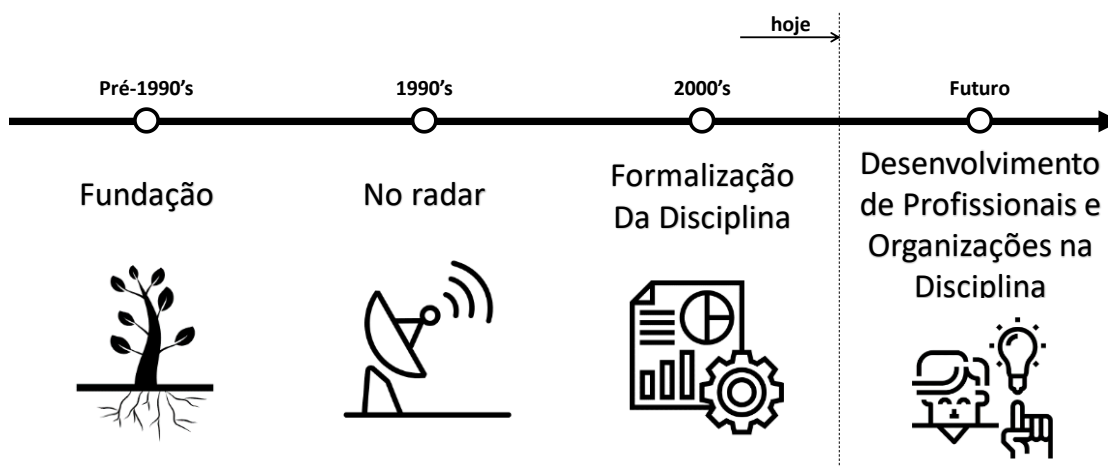
### 1.1 Contextualização

A atual realidade corporativa demanda uma capacidade organizacional de realização de inovações e mudanças contínuas, seja em seus produtos e serviços, em seus processos, nas tecnologias utilizadas, no contexto organizacional, ou mesmo em seus modelos de negócios. Duas questões merecem destaque especial nesse cenário: Qual é a capacidade organizacional para executar as mudanças necessárias? E qual é a capacidade de as pessoas lidarem com esses desafios?

Este trabalho procura promover um espaço de reflexão para despertar nossa consciência para os desafios que serão enfrentados por muitas organizações e profissionais nos próximos anos. Nesse sentido, abordar a capacidade dos indivíduos e das organizações é um dos principais desafios da área de conhecimento denominada “Gestão da Mudança”, como será apresentado adiante e ao longo de boa parte deste trabalho.

De acordo com a organização Prosci<sup>1</sup>, composta por um time global de profissionais com expertise em gerenciamento de mudança, quatro eras distintas marcam a evolução e o crescimento da Disciplina<sup>2</sup> de Gestão da Mudança (PROSCI, 2016), também representada pela Figura 1.1.

Figura 1.1 – A Linha do Tempo da Gestão da Mudança



Fonte: adaptado de Prosci (2016).

1. **Pré-1990's – Fundação:** acadêmicos começam a entender como as pessoas e os sistemas humanos experimentam a mudança.
2. **1990's – No radar:** “Gestão da Mudança” ou “*Change Management*” entra no vernáculo do mundo dos negócios.
3. **2000's – Formalização:** Estrutura adicional e mais rigor codificam a Gestão da Mudança como uma Disciplina.
4. **Futuro:** Desenvolvimento de profissionais e melhoria da maturidade organizacional no tema Gestão da Mudança.

Enquanto a Figura 1.1 mostra uma linha de evolução e consolidação da disciplina de gestão da mudança, o momento atual da maioria das organizações tem sido turbulento. Muitas delas deparam-se com desafios sem precedentes. Um dos termos mais representativos da atualidade recebeu o nome de VUCA (BENNETT;

<sup>1</sup> <https://www.prosci.com/>. Acesso em 14 out. 2018.

<sup>2</sup> A palavra **disciplina** é aqui (no escopo desta tese) entendida não apenas como “área de conhecimento ensinada ou estudada em uma faculdade, em um colégio etc.; matéria” (MICHAELIS, 2018), mas também área de conhecimento pesquisada e aplicada pelo Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional que tem levado à proposição de um conjunto integrado de projetos de pesquisa, projetos de ensino e projetos de extensão.



LEMOINE, 2014), acrônimo que ganhou força recentemente no mundo dos negócios, sendo as letras referentes às iniciais das seguintes quatro palavras em língua inglesa: *Volatility* (Volatilidade), *Uncertainty* (Incerteza), *Complexity* (Complexidade) e *Ambiguity* (Ambiguidade).

De acordo com a enciclopédia eletrônica Wikipedia (2018c)<sup>3</sup>, o acrônimo foi utilizado pela primeira vez em 1987, com base nas teorias de liderança de Warren Bennis e Burt Nanus<sup>4</sup>. O que se nota é que o conceito VUCA está cada vez mais presente nos ambientes de negócios e as organizações precisam, frequentemente, adaptar-se aos novos contextos e demandas de mercado e da sociedade. O ambiente VUCA pode ser associado e impactar o que Kerber e Buono (2005) consideram como um dos fatores mais críticos para se definir a abordagem de mudança que uma empresa irá adotar: a complexidade. Tal complexidade, sob a ótica do negócio, refere-se à confusão inerente ao sistema, ou seja, ao número de diferentes componentes e à extensão de diferenciação no sistema organizacional, no qual a mudança deverá ser conduzida. Assim, Bennett e Lemoine (2014) destacam dois tipos de desafios de uma organização no contexto VUCA: O quão bem você pode prever os resultados de suas ações? e O quanto você sabe sobre uma situação? Para essas questões, haverá diferentes tipos de respostas.

As organizações que estão tentando se adaptar durante esses tempos de turbulência (VUCA) não poderão conduzir a mudança apenas por meio de abordagens técnicas. Será necessária também uma nova forma de liderança com competência para reconsiderar antigos paradigmas, reinterpretar as opções e rever as operações, fazendo isso continuamente (MCGUIRE et al., 2015). Esses autores identificaram que muitos executivos seniores estão cada vez mais questionando a incessante onda de reorganização, reengenharia e reestruturação em busca da eficiência. Estratégias e planos, que deveriam funcionar, acabam por desmoronar levando a resultados aquém do esperado.

---

<sup>3</sup> Link: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility, uncertainty, complexity and ambiguit](https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguit)>.

<sup>4</sup> BENNIS, W.; NANUS, B. *Leaders: The strategies for taking charge*, New York: Harper & Row, 1985, 244 pp.

Decisões operacionais que, anteriormente, eram lógicas, claras e evidentes, estão se tornando mais complicadas e ambíguas (MCGUIRE et al., 2015). Como resultado desse contexto, é comum se deparar com vários casos de iniciativas de mudanças malsucedidas. Por isso, mais um fator apresentado por Kerber e Buono (2005) quanto à escolha da abordagem correta de mudança é o que eles denominam de incerteza sociotécnica. Tal incerteza refere-se à quantidade, à natureza do processamento de informação e à tomada de decisões requeridas para a mudança, baseadas na extensão nas quais as tarefas envolvidas são determinadas, estabelecidas ou precisamente conhecidas (KERBER; BUONO, 2005).

Assim, dependendo do ambiente VUCA externo que impacta a complexidade do negócio e da incerteza sociotécnica que influencia o ambiente interno, é provável que a melhor abordagem para a mudança seja aquela com a qual haja mais capacidade de liderança por parte do time da alta gestão e maior competência (capacidade) do time intermediário e operacional em compreender as incertezas e definir os planos de ação, utilizando o bom senso e a experimentação ao invés do uso de um conjunto de procedimentos padronizados, e baseando-se também em seus próprios julgamentos, intuições e conhecimento (KERBER; BUONO, 2005; BUONO; KERBER, 2010). Os autores denominam essa abordagem de mudança como mudança guiada, que é diferente de mudança dirigida ou mudança planejada, conforme será visto adiante. Inclusive, a escolha da abordagem errada, dependendo das situações externas e internas, pode ser um dos fatores que têm levado a uma taxa tão baixa de sucesso na implementação dos programas de mudança ao longo dos últimos anos.

Na literatura sobre o tema Gestão da Mudança, é muito comum os autores alertarem para o famoso índice “70%”. Vários autores argumentam, desde o final do século passado, que muitos esforços de mudança, entre 60% e 90%, nas organizações costumam fracassar ou ficar aquém dos resultados previamente estabelecidos. Demasiada atenção tem sido dada a essa estatística, como forma de justificar a necessidade de se desenvolver teorias e práticas para a implementação da Gestão da Mudança nas organizações. Dentre os trabalhos mais recentes que ainda reforçam a

estatística, podem ser destacados: Ashkenas (2013), Ashkenas (2015), Ewenstein, Smith e Sologar (2015) e Anand e Barsoux, (2017).

Consequentemente, é preciso também compreender com mais detalhes as possíveis causas e consequências dos programas de mudança, sejam eles bem ou malsucedidos. Alguns números podem ser considerados ainda mais alarmantes (positivamente ou negativamente) e justificam a importância de se investir em dimensões relacionadas ao gerenciamento da mudança nas organizações. A Figura 1.2 ilustra algumas dessas razões em três perspectivas: a importância da **estratégia**, o poder da **cultura** e o impacto das novas gerações (**millenials**).

Figura 1.2 – Por que de se investir na Gestão da Mudança?

<b>Estratégia</b> (KAPLAN; NORTON, 2005)	<b>Cultura</b> (AGUIRRE et al., 2013; EY, 2016)	<b>Millenials*</b> (EIU, 2016)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Áreas de RH e TI não estão alinhadas com as unidades de negócio e as estratégias corporativas;</li> <li>▪ Organizações não integram seus orçamentos financeiros com suas prioridades estratégicas;</li> <li>▪ Gerentes de nível intermediário e funcionários de linha de frente não possuem incentivos amarrados ao sucesso da implementação da estratégia;</li> <li>▪ Empregados reclamam que eles não possuem ciência ou não compreendem a estratégia da companhia;</li> <li>▪ Lideranças executivas reportam que eles gastam menos de uma hora por mês, discutindo suas estratégias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Executivos acreditam que a cultura seja o fator crítico de sucesso dos projetos e da operação;</li> <li>▪ Executivos acreditam que a cultura não seja gerenciada de maneira efetiva;</li> <li>▪ Executivos entendem que a organização precisa passar por uma transformação cultural.</li> <li>▪ Empresas que investiram em cultura tiveram um aumento considerável no lucro operacional;</li> <li>▪ Membros de conselho revelam que o investimento em cultura melhorou a performance financeira de sua empresa;</li> <li>▪ Liderança acredita que a cultura seja mais importante que a estratégia ou modelo operacional da empresa;</li> <li>▪ CEOs reconhecem a cultura como uma vantagem competitiva, e reconhecem que gerenciar a cultura tem impacto positivo nos colaboradores e nos clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Millenials</i> dizem que nunca trabalhariam em uma empresa em que eles não acreditassem nos valores;</li> <li>▪ <i>Millenials</i> acreditam que o sucesso dos negócios não está associado apenas a questões financeiras;</li> <li>▪ <i>Millenials</i> acreditam que o impacto social é o fator crítico para investimentos.</li> </ul> <p><i>*Millenials – “pessoas nascidas entre 1980 e início dos anos 2000”; “a Geração do Milênio” (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).</i></p>

Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2005); Aguirre, Von Post e Alpern (2013); Ernst & Young LLP - EY (2016); e The Economist Intelligence Unit - EIU (2016).

É muito comum se deparar com vários trabalhos na área que apresentam preocupações, como essas anteriormente levantadas, e que partem diretamente ao passo a passo de implementação de uma iniciativa de mudança, sem sequer definir o conceito de Gestão da Mudança. John Paul Kotter, um dos autores mais famosos sobre o tema, define Gestão de Mudança como “um conjunto de ferramentas e de estruturas básicas que buscam manter sob controle qualquer esforço de mudança” (KOTTER, 2011).

No entanto, como será visto ao longo do desenvolvimento deste texto, será utilizada aqui uma definição mais abrangente que se acredita estar mais aderente ao escopo deste trabalho e mais próximo das tendências de transformação do século XXI. A compreensão mais abrangente do conceito, de acordo com o escopo deste trabalho, poderia abordar temas como aprendizagem, propósito, estratégia, cultura organizacional, liderança, resistência e resultados, que são frequentemente pontos de discussão em mudanças organizacionais.

Alguns argumentos reforçam a necessidade cada vez maior de se considerar as competências relacionadas ao gerenciamento de mudanças como uma das mais importantes para as organizações contemporâneas. De acordo com Schaffer (2017), toda atividade de gestão deveria ser considerada gestão da mudança. Para o autor, o trabalho de gestão envolve sempre a definição sobre quais mudanças precisam ser feitas e garantir que essas mudanças sejam de fato implementadas. Atividades de inovação e melhoria, segundo Schaffer (2017), deveriam ser rotineiras para os gestores e não responsabilidade de profissionais específicos denominados “agentes de mudança”.

Destaca-se que essa falta de responsabilidade generalizada quanto à mudança é um dos fatores que aumenta a resistência das pessoas, quando uma mudança precisa ser levada adiante. Ashkenas (2013) e McGuire et al. (2015) também são críticos desse tipo de terceirização da responsabilidade da mudança dos gestores, para outros agentes. Um caminho, na opinião de Robert H. Schaffer, seria tornar os gestores responsáveis pela mudança (inovação ou melhoria contínua), pois iriam desenvolver suas capacidades (competências) para liderar a mudança contínua em suas organizações, enquanto seus seguidores desenvolveriam as competências específicas, para a implementação dessas mudanças. “Especialistas em mudança podem ser consultados, mas a gestão real das mudanças deve ficar nas mãos dos gestores” (SCHAFFER, 2017). É preciso mudar essa mentalidade<sup>5</sup> (*mindset*, como geralmente é utilizado em inglês).

---

<sup>5</sup> O termo “*mindset*”, tradução em inglês de “mentalidade”, é muito utilizado na literatura em língua portuguesa na área de negócios.

Na opinião de Bendixen et al. (2016), não está faltando um modelo de gestão da mudança, mas sim um foco sobre o que os líderes devem fazer para tornar uma mudança bem-sucedida ou entender os motivos que levaram tal iniciativa ao fracasso. Um bom modelo de gestão não é suficiente. Argumentam os autores que o foco deveria estar também na capacidade<sup>6</sup> (ou competência) em Gestão da Mudança, e definem a “Liderança Capaz em Mudança (*Change-Capable Leadership*)” como as ações individuais ou coletivas, comportamentos e *mindsets* necessários para liderar a mudança de maneira efetiva” (BENDIXTEN et al., 2016, p. 3).

O conceito de *Change-Capable Leadership* está relacionado ao comportamento da liderança ao realizar o trabalho de mudança. Tal conceito refere-se também a como estabelecer uma direção comum quanto à mudança, e como alinhar as pessoas e os recursos nessa mesma direção. Refere-se ainda à construção do comprometimento coletivo, geralmente citado como *buy-in*<sup>7</sup>, para tornar o esforço de mudança bem-sucedido.

Buono e Kerber (2010) definem capacidade de mudança como uma capacidade duradoura que reflete um processo dinâmico de aprendizado contínuo e de ajustes, permitindo à organização desenvolver-se em meio à ambiguidade e à incerteza. Além disso, reflete também a habilidade de implementar as mudanças que se façam necessárias. Dessa forma, a construção de uma capacidade de mudança organizacional envolve três áreas principais: um contexto organizacional que sustente a mudança; uma cultura organizacional que facilite o aprendizado; e a implementação da mudança (BUONO; KERBER, 2010).

Construir essa capacidade (ou essa competência) requer intervenções focadas nos membros, na estrutura e na cultura da organização. A capacidade de mudança da organização é influenciada pela compreensão similar que três grupos – estrategistas da mudança, implementadores, e receptores – têm quanto aos processos de mudança e

---

<sup>6</sup> O termo “*capability*”, tradução em inglês de “capacidade”, “competência” ou “habilidade” é, às vezes, encontrado na literatura em língua portuguesa como “capabilidade”. Significa a capacidade em se fazer algo (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).

<sup>7</sup> O termo “*buy in*” pode ser traduzido como a concordância e aceite de alguém sobre algo sugerido por outra pessoa (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2019).

em relação ao quanto eles são apropriados para a situação em questão (KERBER; BUONO, 2005).

Muitos dos modelos de gestão de mudança em uso, atualmente, são baseados em processos, instruções passo a passo (PROSCI, 2018a). Entretanto, se os princípios básicos da mudança se perdem, resta apenas uma lista de instruções (*how-tos*<sup>8</sup>).

Dessa forma, destaca-se aqui a importância do desenvolvimento dessa área de conhecimento (Gestão da Mudança ou *Change Management*) não apenas na prática, mas também no campo da pesquisa científica. Uma das principais dimensões de todo o processo de mudança, pessoas, é uma das variáveis mais imprevisíveis do processo de transformação e atenção especial deve ser dada a essa dimensão.

Em resumo, de acordo com a recomendação da Prosci no documento “os sete conceitos da mudança” (“*The Seven Concepts of Change*”), é preciso entender o porquê do processo de mudança e como ele deve interagir com a realidade da mesma na organização (PROSCI, 2018a). Assim, pelo entendimento dos conceitos fundamentais da mudança, ela não se trata simplesmente de um conjunto de passos a seguir; é preciso entender o seu porquê e como é possível criar uma estratégia e uma abordagem de mudança que satisfaçam às necessidades de diferentes situações. Assim, os sete conceitos fundamentais da mudança, de acordo com Prosci (2018a), são apresentados na Figura 1.3.

Os sete conceitos da mudança levam a implicações importantes para os praticantes da disciplina Gestão da Mudança (PROSCI, 2018a): (1) é preciso comunicar o tempo todo, como também mencionado por Garvin e Roberto (2005); (2) a resistência à mudança é uma reação natural e pode ser usada como um sinal importante para a ação (LAWRENCE, 1954; KOTTER; SCHLESINGER, 1979; STREBEL, 1996); (3) é necessário que se compreenda a importância de um patrocinador ou *sponsor*<sup>9</sup> da mudança (McGUIRE et al., 2015); (4) é preciso conhecer as crenças e os valores dos grupos

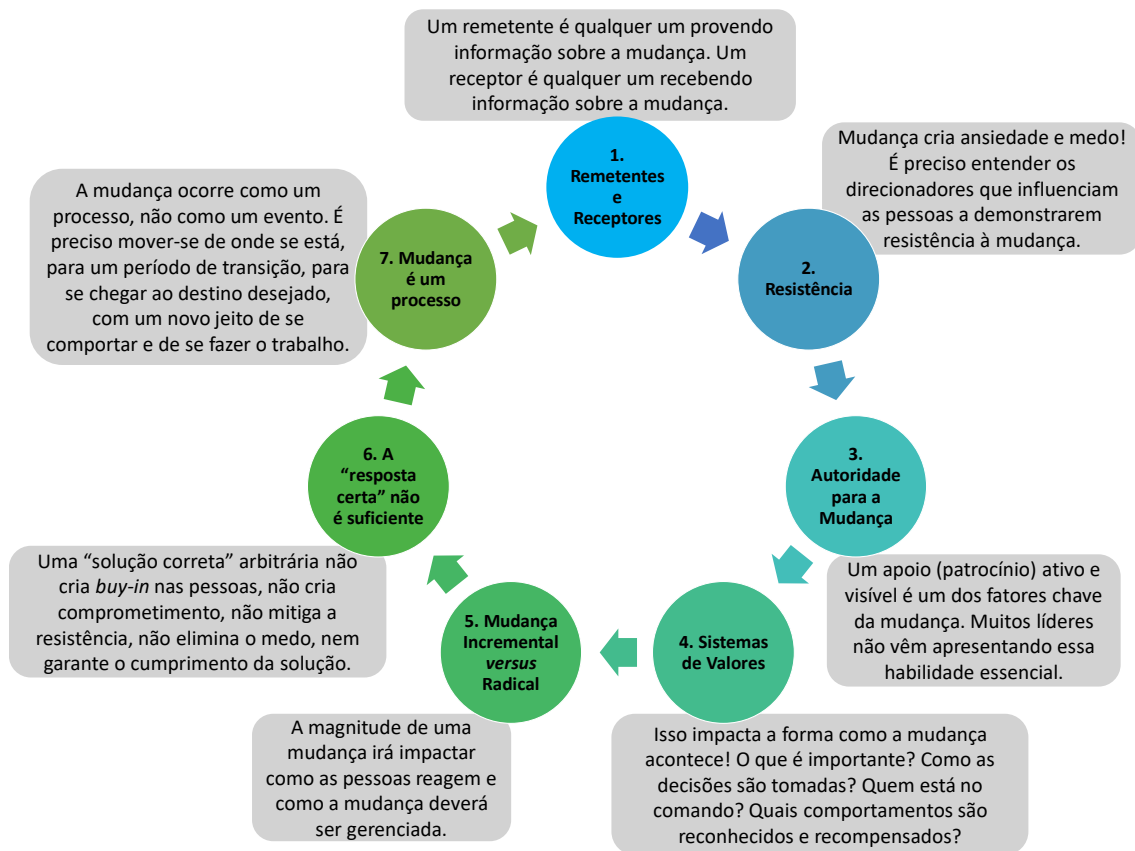
---

<sup>8</sup> *How-to*: usado para descrever algo que fornece conselhos práticos sobre uma atividade específica (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).

<sup>9</sup> O termo “*sponsor*”, tradução em inglês de “patrocinador”, está relacionado aqui com o patrocinador da mudança organizacional. Significa dar suporte a uma pessoa, organização, ou mesmo suporte financeiro, encorajamento ou outros tipos de ajuda (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).

impactados pela mudança (SCHEIN, 1984; 2009); (5) é importante entender quanta mudança ou perturbação está sendo considerada, porque ela impacta a forma como será gerenciada (CULLEN-LESTER; PASMORE, 2016); (6) faz-se necessário balancear o esforço entre desenvolver a solução tecnicamente correta e aplicar a gestão da mudança, gerenciando a dimensão “pessoas” no processo de mudança; e (7) as mudanças devem ser vistas como um processo e não como uma série de eventos.

Figura 1.3 – Os Sete Conceitos da Mudança



Fonte: adaptado de Prosci (2018a).

Considerando as características do tema Gestão da Mudança, sobre as quais se discorreu anteriormente, e os desafios em desenvolver uma tese que compreenda uma integração entre diferentes trabalhos de pesquisa, optou-se aqui em abordar o tema em um escopo amplo que privilegie mais a integração entre diferentes dimensões da mudança (orientação estratégica, cultura organizacional e liderança) do que o foco específico em uma temática ou outra. Por essa razão, a tese apresentar-se-á abrangente

quanto aos vários tópicos abordados, deixando aos trabalhos específicos do grupo de pesquisa (teses, dissertações e artigos) uma abordagem em maior nível de detalhes.

## 1.2 Motivação e Questões de Pesquisa

Como se pôde compreender na contextualização, observa-se nas últimas duas décadas um aumento na consciência, na compreensão, na aplicação e na necessidade de formalização da disciplina de Gestão da Mudança. Um ponto essencial nessa jornada do desenvolvimento da disciplina será o aumento da sua maturidade, que poderá ser alcançada de várias formas, a se destacar: (i) incorporação e colaboração contínua (interface) com disciplinas relacionadas, (ii) foco crescente na construção da capacidade (competência) em gestão da mudança organizacional; e (iii) desenvolvimento individual de profissionais na área de Gestão da Mudança (PROSCI, 2016).

Alguns trabalhos, como os citados a seguir, alertam para o fato de que os líderes também não estão preparados para o futuro. As competências de liderança, presentes atualmente, são insuficientes para preencher as demandas futuras de liderança. De acordo com McGuire et al. (2015), a **gestão da mudança** é uma das competências / capacidades que podem ser consideradas dentre as mais importantes e necessárias pelas organizações no futuro. Leslie (2015) também vê a **gestão da mudança** como uma das competências tidas como mais importantes no futuro, porém avaliada entre as competências mais fracas dos líderes atuais.

Com a vida útil das estratégias de negócios cada vez mais curta e as transformações em série tornando-se a norma do dia a dia das organizações, a capacidade de transformação da organização representa por si só uma vantagem competitiva e duradoura. Assim, uma questão-chave para qualquer líder é: ‘como nós podemos fazer nossa próxima transformação prosperar?’ (ANAND; BARSOUX, 2017). Além disso, um desafio adicional à liderança é abordar a mudança de forma que o time a aceite como algo positivo.

Assim, a principal motivação e pergunta inspiradora de pesquisa pode ser explicitada da seguinte forma: como gerenciar a mudança no ambiente organizacional frente aos desafios de transformação do século XXI? Mais especificamente, no contexto



da Engenharia de Produção, a integração entre gestão de mudança e gestão de operações pode levar a questões adicionais de pesquisa como: Qual a relação entre a cultura organizacional e a gestão da qualidade, ou gerenciamento de projetos, ou na implementação de programas de manufatura enxuta? Qual a relação entre a liderança e essas áreas específicas? Como pessoas de formação técnica (exemplo: engenheiros de formação) podem se desenvolver em aspectos de liderança? Existem perfis culturais ou estilos de liderança mais apropriados para o desempenho mais efetivo dessas áreas da gestão de operações? Quais as principais dimensões da Gestão da Mudança que impactam o desempenho organizacional?

A integração com diversas áreas, como áreas de apoio, e a capacidade de trabalhar com quem pensa diferente é fundamental. Essa é uma questão que as pesquisas em Gestão de Mudança com interface com essas áreas podem ajudar a responder. Outra temática importante é sobre como integrar a Gestão da Mudança no corpo de conhecimentos dos profissionais da Gestão de Operações e Engenharia de Produção. Um desafio a ser superado é a institucionalização de cursos sobre Gestão de Mudança integrados aos desafios tecnológicos curriculares, que podem envolver disciplinas de graduação e pós-graduação e módulos de MBA, por exemplo.

Cabe também perguntar: como aplicar os conhecimentos de Gestão da Mudança nas organizações? Para quem pesquisa e ensina a temática, e isso vale para várias outras áreas de conhecimento, principalmente aquelas voltadas para a prática, é importante que se experimente o conteúdo desenvolvido e sistematizado em situações reais. Um dos caminhos indicados é a parceria com empresas, que permite aplicação, validação e ajustes dos resultados das pesquisas, o que, conseqüentemente, enriquece o ambiente de sala de aula com casos reais, vivenciados pelos instrutores.

Por fim, a área de Engenharia de Produção forma profissionais com conhecimento técnico e gerencial, os quais deveriam apresentar habilidades de liderança e estar munidos com ferramentas adequadas para esse desafio. Mas será que estamos provendo nossos estudantes com as técnicas e as ferramentas de que necessitam? A Gestão da Mudança, como área de conhecimento, é entendida aqui como uma alternativa para complementar a formação do engenheiro de produção.

### 1.3 Propósito, Escopo e Objetivos Específicos do Trabalho da Livre Docência

#### 1.3.1 Propósito

Dessa forma, com base no raciocínio da introdução apresentada e da motivação aqui discutida, **o propósito central deste trabalho pode ser declarado como a proposição de um *framework* e avaliação de iniciativas acadêmicas em Gestão da Mudança na perspectiva do Comportamento Organizacional e da Liderança, visando a estruturação do grupo e da linha de pesquisa e o desenvolvimento de pessoas (estudantes, pesquisadores, professores e profissionais de mercado) e organizações brasileiras.** Especificamente, este trabalho propõe a concepção de um *framework* teórico que consolida e integra as diferentes ações já desenvolvidas, discute os resultados obtidos com a vivência do propósito aqui mencionado e direciona as atividades futuras em pesquisa, ensino e extensão.

O termo **linha de pesquisa** “representa temas aglutinadores de estudos científicos que se fundamentam em tradição investigativa, de onde se originam projetos, cujos resultados guardam afinidades entre si” (CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO – CNPQ, 2019). Neste documento, linha de pesquisa é apresentada com uma compreensão mais ampla, sendo entendida também como área de conhecimento pesquisada e aplicada pelo Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP. Isso tem levado à proposição de um conjunto integrado de projetos de pesquisa, projetos de ensino e projetos de extensão, apresentados no capítulo 4 de resultados.

#### 1.3.2 Escopo

O escopo desta tese de Livre-Docência refere-se a uma parte da trajetória da carreira do docente candidato ao respectivo título. A proposta do texto envolve uma sistematização das atividades desenvolvidas de forma integrada nas esferas de pesquisa, ensino e extensão, no que se refere à parte fundamental que vem resultando na estruturação da Linha de Pesquisa em Gestão da Mudança Organizacional. Assim, o trabalho apresenta tanto uma tese de Livre-Docência quanto um texto sistematizado do desenvolvimento acadêmico do autor com a contribuição de seus orientados nessa linha de pesquisa.

Esta tese também apresenta uma revisão de literatura com os principais autores e referências que vêm embasando o desenvolvimento do trabalho do docente e a estruturação de um *framework* teórico que auxilia no delineamento dos projetos de pesquisa e de outras atividades do grupo. Sendo Gestão da Mudança Organizacional um tema bastante amplo, o escopo aqui refere-se à gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança. A compreensão do posicionamento estratégico também se fez necessária para o delineamento das mudanças pelas quais a organização precisa passar.

Não é intenção deste trabalho abordar em detalhes os temas da Engenharia de Produção, mas sim apresentar os trabalhos de pesquisa desenvolvidos pelo grupo que abordam a integração com a Gestão da Mudança. Importante também salientar que o conceito de Gestão da Mudança considerado neste texto aborda um enfoque diferente de um conjunto de passos para se chegar a um novo estado; aqui, a ideia é entender a mudança como algo mais sistêmico e para isso serão consideradas dimensões críticas da mudança que devem ser abordadas de forma integrada.

### 1.3.3 Objetivos Específicos

Assim, o propósito central, delimitado pelo escopo declarado, pode ser desdobrado pelos seguintes objetivos específicos:

1. Objetivo Específico 1 – Estudo do campo conceitual de gestão da mudança e suas áreas de interface, identificando as principais dimensões de análise da área de conhecimento.
2. Objetivo Específico 2 – Proposta de um *Framework* Teórico, para delinear o desenvolvimento das iniciativas acadêmicas em Gestão da Mudança sob a perspectiva do comportamento organizacional e da liderança, no contexto da Engenharia de Produção. Tal *framework* permite uma visão da integração dos temas e atividades de ensino, pesquisa e extensão.
3. Objetivo Específico 3 – Identificação de oportunidades, execução de pesquisas e publicação dos resultados, abordando a interface entre Gestão da Mudança e áreas da Engenharia de Produção, como projetos de iniciação científica, mestrado, doutorado, projetos de pesquisa, parceria com empresas para testes e aplicações dos desenvolvimentos.
4. Objetivo Específico 4 – Formação de pessoas, por meio de cursos propostos para estudantes de graduação e de pós-graduação e

profissionais do mercado de trabalho. Tais cursos compreendem disciplinas de graduação e pós-graduação, cursos de curta duração na modalidade extensão universitária e cursos *in company*.

#### 1.4 Justificativa

Segundo Prosci (2017), um número cada vez maior de organizações está evoluindo, de uma perspectiva fundamentalmente baseada em projetos, para uma abordagem que incorpore a gestão da mudança e o desenvolvimento de capacidades e de competências organizacionais. Tais esforços têm como objetivo o desdobramento amplo do gerenciamento da mudança por toda a organização, o que Prosci chama de Gestão da Mudança da Empresa (*Enterprise Change Management – ECM*) (PROSCI, 2017).

Para Prosci (2017), há sete razões para o desdobramento da gestão da mudança nas organizações. Essas razões foram obtidas a partir de uma amostra de 200 líderes de negócios e gestores de mudanças que participaram de um *Webinar*<sup>10</sup> sobre Gestão da Mudança Organizacional. Nesse *Webinar*, eles foram desafiados a completar a frase: **“nós, enquanto organização, deveríamos trabalhar para incorporar o gerenciamento da mudança e desenvolver capacidades e competências organizacionais porque...”**. As respostas foram então agrupadas nos sete temas principais, descritos a seguir:

1. **Conduzir mais mudanças bem-sucedidas** – Uma gestão efetiva de mudanças leva a melhores resultados. O desenvolvimento de capacidades em gestão da mudança implica maiores chances de sucesso em projetos e iniciativas críticas.
2. **Saber lidar com o número de mudanças em andamento** – Tornar-se bom na implementação de mudanças é essencial. Atualmente, as organizações convivem com um grande número de projetos e iniciativas de mudança ao mesmo tempo.
3. **Dar a devida atenção aos custos da mudança mal gerenciada** – Mudanças malsucedidas são comumente relatadas na literatura sobre o tema. O desempenho baixo nas iniciativas de mudança não deveria ser tolerado e, ao contrário, poderia ser compreendido.

---

<sup>10</sup> *Webinar*: uma ocasião quando um grupo de pessoas se encontram pela Internet ao mesmo tempo para estudar ou discutir um determinado assunto (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).

4. **Alinhar práticas organizacionais com os valores organizacionais** – Essa questão é ainda mais relevante para as organizações que expõem a importância dos seus valores para as pessoas.
5. **Preparar a organização para o futuro** – De maneira geral, o contexto de muitas organizações, e seus setores industriais, inclui um horizonte de mudanças significativas que serão necessárias, para a manutenção da competitividade e do sucesso.
6. **Criar uma abordagem com consistência e eficiência** – As práticas de gestão da mudança em uma organização podem ser mais efetivas, quando há uma abordagem padrão em uso.
7. **Desenvolver as capacidades internas necessárias** – A gestão da mudança é vista como uma competência essencial para a organização e uma competência individual importante para os colaboradores.

Em síntese, pode-se afirmar que é necessário trabalhar para incorporar o gerenciamento da mudança e desenvolver capacidades e competências organizacionais porque, além de se gerenciar, é importante também liderar o processo de mudança, com competência (capacidades) e com foco em resultados para o negócio. Os sete pontos apresentados anteriormente vão ao encontro do objetivo principal deste trabalho, uma vez que reforçam a necessidade do desenvolvimento da capacidade de indivíduos e de organizações no que tange ao gerenciamento e à liderança contínuos de mudanças.

Ashkenas (2015) aborda as diferenças entre gestão da mudança e transformação, afirmando que as organizações e seus profissionais já sabem muito sobre como executar as mudanças discretas, mas, por outro lado, ainda há uma grande carência sobre como arquitetar uma transformação. A questão, segundo o autor, não é a de que tudo o que sabemos sobre gestão da mudança esteja errado. Fatores de sucesso de Kotter, teorias sobre engajamento, comunicação, ganhos de curto-prazo, caso de negócio (*business case*), e outras técnicas e métodos são importantes, mas não suficientes.

O fato é que, para Ashkenas (2015), o conteúdo da disciplina Gestão da Mudança parece estar correto, mas a capacidade (competência) gerencial para implementá-la é que tem sido desenvolvida muito abaixo das necessidades. Para o

autor, abordagem de terceirizar a gestão da mudança aos especialistas, geralmente não funciona (ASHKENAS, 2013). Ao invés de se fortalecer as competências gerenciais para gerenciar a mudança, as organizações acabam por permitir que seus gestores terceirizem essa competência aos especialistas de Recursos Humanos e consultores externos quando, na verdade, eles mesmos deveriam tomar para si tal responsabilidade. E isso remete ao conceito de *accountability*<sup>11</sup> (CONNORS; SMITH, 2011) e ao desenvolvimento de habilidades variadas no repertório de competência gerencial.

Para aquelas organizações que estão se debatendo com o desafio de implementar as mudanças de maneira efetiva, Ashkenas (2013) sugere três perguntas essenciais com as quais os gestores poderiam se questionar:

1. **Existe um *framework*, uma linguagem e um conjunto de ferramentas comuns com o intuito de gerenciar a mudança de forma efetiva?** A chave é ter um conjunto comum de definições, abordagens e *checklists* simples com os quais todos estejam familiarizados.
2. **Em qual extensão estão os planos de mudança integrados com os projetos gerais?** A chave é fazer a gestão da mudança como parte ou parcela do plano de negócios (*business plan*), e não um adicional que acaba sendo gerenciado de forma independente.
3. **Quem é responsável pela eficácia da gestão da mudança na organização? Os próprios gestores, lideranças ou especialistas, isto é, “*experts*”, sejam eles de grupos de apoio da organização ou consultores externos?** Os gestores, por serem os responsáveis, precisam se certificar de que as mudanças estejam acontecendo sistematicamente e de forma rigorosa. É preciso também garantir que certos comportamentos estejam igualmente sendo recompensados ou punidos de maneira apropriada. A menos que isso ocorra, os gestores não irão desenvolver suas competências e capacidades em gestão da mudança.

Todos concordam, em certa medida, que a gestão da mudança é importante. Porém, fazê-la acontecer de forma efetiva requer que ela seja uma competência

---

<sup>11</sup> O termo “*accountability*” não apresenta uma boa tradução direta à língua portuguesa e, por isso, é, com certa frequência, usado em inglês. Refere-se à situação na qual uma pessoa é responsável pelo que faz, sendo também capaz de dar uma razão satisfatória para isso, ou explicando o grau em que isso acontece (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).

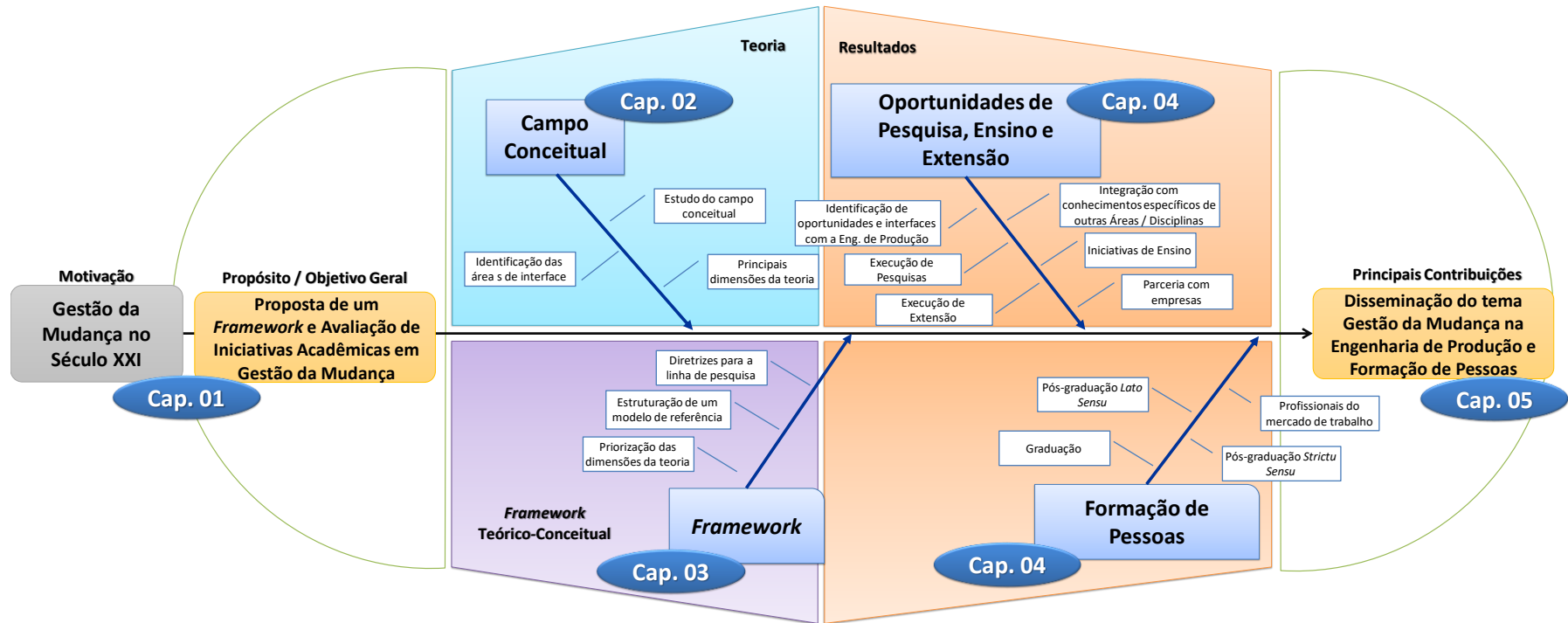
essencial da gestão e não apenas algo que eles podem simplesmente terceirizar (ASHKENAS, 2013).

Portanto, é importante pensar a disciplina de **gestão da mudança** de forma mais ampla, como uma linha de pesquisa, uma área de conhecimento, com campos para pesquisa, ensino e aplicação e não apenas como um conjunto de passos. Ao longo desta tese, uma proposta ampla para o desenvolvimento desse conteúdo será apresentada e discutida, bem como os resultados já conquistados com a estruturação atividades acadêmicas em Gestão da Mudança.

### 1.5 Estratégia para Consecução do Propósito & Estrutura da Tese de Livre Docência

A Figura 1.4 apresenta a lógica de construção da estratégia para consecução do propósito deste trabalho, e também ilustra a forma como este texto está estruturado em função dessa estratégia: o capítulo 1 apresentou a motivação geral do trabalho, as justificativas para uma abordagem de se desenvolver a disciplina Gestão da Mudança, o objetivo geral da tese e a estratégia de atuação do pesquisador (em diferentes frentes de trabalho) para a consecução do perfil de livre-docente na área, capaz de definir temáticas de pesquisa, desenvolvendo iniciativas de ensino e extensão associadas ao tema central de pesquisa. O capítulo 2 discorre sobre a base conceitual principal (corpo de conhecimento) que tem balizado os trabalhos de pesquisa, ensino e extensão do pesquisador e de seu grupo de pesquisa na linha Gestão da Mudança Organizacional. O capítulo 3 propõe um *framework* teórico de pesquisa para direcionar as atividades coordenadas em termos de pesquisa, ensino e extensão. O capítulo 4 apresenta os principais resultados obtidos ao longo da trajetória de atuação do docente e de seu grupo de pesquisa na área. O capítulo 5 discute as principais conclusões e considerações para o futuro do trabalho do pesquisador e de seu grupo de pesquisa, envolvendo a temática atual e interfaces com temas contemporâneos de pesquisa. A lista de referências segue após as conclusões e, posteriormente, são apresentados os anexos que complementam o texto apresentado.

Figura 1.4 – Estratégia para Consecução do Propósito da Tese



Fonte: Autoria Própria.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Este capítulo apresenta uma revisão de literatura que tem a intenção de ser abrangente quanto aos principais assuntos relacionados à gestão da mudança de acordo com a lógica de pesquisa do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança da EESC-USP. Dessa forma, vários tópicos serão abordados com maior destaque de integração entre os temas do que de profundidade em cada assunto. O capítulo inicia-se com o desenvolvimento do conceito sobre gestão da mudança. Posteriormente trata das dimensões críticas da mudança organizacional como orientação estratégica, cultura organizacional e liderança. Por fim, traz uma discussão sobre a importância do alinhamento organizacional entre as principais dimensões da gestão da mudança.

### 2.1 Conceitos e Abordagens sobre Gestão da Mudança (*Change Management*)

A área de conhecimento em Gestão da Mudança ainda não apresenta consenso sobre a definição comumente aceita ao termo. Até este momento, na literatura sobre o tema, não há uma definição que possa ser considerada universal. A seguir são apresentadas algumas definições.

De acordo com o dicionário English Oxford Living Dictionaries (2018)<sup>12</sup> na língua inglesa, a Gestão da Mudança (*Change Management*) pode ser definida como [1] “a gestão da mudança e desenvolvimento dentro de um negócio ou de uma organização similar”; e [2] “a identificação e implementação controlada de mudanças necessárias dentro de um sistema de informação”. Outro dicionário da web, também em língua inglesa (CAMBRIDGE, 2018)<sup>13</sup>, define a Gestão da Mudança como “o planejamento e a introdução de novos processos, métodos de trabalho, etc. em uma empresa ou organização”.

---

<sup>12</sup> Link: <[https://en.oxforddictionaries.com/definition/change\\_management](https://en.oxforddictionaries.com/definition/change_management)>.

<sup>13</sup> Link: <<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change-management>>.

De acordo com a entidade especializada em Gestão de Mudança, PROSCI (2018b)<sup>14</sup>, a Gestão de Mudanças refere-se aos “processos, ferramentas e técnicas para gerenciar o lado das pessoas em uma mudança para alcançar um resultado necessário para o negócio. A gestão da mudança incorpora as ferramentas organizacionais que podem ser utilizadas para ajudar os indivíduos em sua transição bem-sucedida que resultam na adoção e realização da mudança”.

A enciclopédia mundial Wikipedia (2018b)<sup>15</sup>, define a gestão da mudança, também em sua versão em inglês, como “um termo coletivo para todas as abordagens para preparar e apoiar indivíduos, equipes e organizações na realização de mudanças organizacionais. Inclui métodos que redirecionam ou redefinem o uso de recursos, processos de negócios, alocações de orçamento ou outros modos de operação que alteram significativamente uma empresa ou organização. O Gerenciamento de Mudança Organizacional considera a organização completa e o que precisa mudar<sup>16</sup>, enquanto o gerenciamento de mudanças pode ser usado somente para se referir a como as pessoas e equipes são afetadas por essa transição organizacional. Ele lida com muitas disciplinas diferentes, desde ciências comportamentais e sociais até soluções de tecnologia da informação e negócios<sup>17</sup>. Em um contexto de gerenciamento de projetos, o termo ‘gerenciamento de mudanças’ pode ser usado como uma alternativa para o processo de controle de mudanças, no qual mudanças no escopo de um projeto são formalmente introduzidas e aprovadas<sup>18 19</sup>”.

Um dos autores mais famosos sobre o tema, o professor emérito da *Harvard Business School*, John Paul Kotter, define Gestão de Mudança como “um conjunto de ferramentas e estruturas básicas que buscam manter sob controle qualquer esforço de mudança” (KOTTER, 2011). John Kotter é na verdade muito citado pela sua contribuição

---

<sup>14</sup> Link: <<https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-definition>>.

<sup>15</sup> Link: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)>.

<sup>16</sup> International Organizational Change Management Institute.

<sup>17</sup> Link: <<https://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management>>.

<sup>18</sup> Filicetti, John (August 20, 2007). "Project Management Dictionary". PM Hut.

<sup>19</sup> Levin, Ginger (2012). "Embrace and Exploit Change as a Program Manager: Guidelines for Success". Project Management Institute.

referente aos oito erros do processo de mudança, o que conseqüentemente originou os oito passos para a mudança bem-sucedida. Os passos de Kotter podem ser compreendidos em detalhes em duas das suas principais publicações sobre o tema: o artigo *‘Leading Change: Why Transformation Efforts Fail’* publicado na Harvard Business Review em 1995 (KOTTER, 1995) e o livro *‘Leading Change’* publicado pela Harvard Business School Press em 1996 (KOTTER, 1996). O Quadro 2.1 resume os oito erros mais comuns e os oito passos associados ao processo de transformação na visão de John P. Kotter.

Quadro 2.1 – Os Oito Erros e Passos da Mudança de John P. Kotter

Erros do Processo de Mudança	Passos do Processo de Mudança
<b>1. Não estabelecer um senso de urgência</b> Subestimar a dificuldade de tirar as pessoas da sua zona de conforto; achar que já criou um senso de urgência; falta de paciência.	<b>1. Estabelecer um senso de urgência</b> Todas as pessoas, principalmente da gerência, devem estar convencidas de que a mudança se faz necessária urgentemente.
<b>2. Não formar uma poderosa coalisão</b> Subestimar a dificuldade da mudança; subestimar a necessidade de uma coalisão.	<b>2. Formar uma poderosa coalisão de liderança</b> A administração e principalmente as “cabeças-chave” devem estar comprometidas com a mudança.
<b>3. Não criar uma visão</b> Não ter uma visão clara; possuir muitas metas e projetos, mas sem clareza de visão.	<b>3. Criar uma visão</b> A mudança deve ter um “norte”, tanto para que faça sentido o fato de se mudar como as coisas funcionam, quanto para dar perspectiva de objetivo a ser cumprido.
<b>4. Não comunicar a visão</b> Colaboradores que não compreendem a visão não farão sacrifícios pela mudança.	<b>4. Comunicar a visão</b> Esta visão deve ser comunicada a todos, não só através de informação, mas através de atos e exemplos.
<b>5. Não remover os obstáculos para a nova visão</b> Colaboradores podem enxergar a intenção de mudança como uma hipocrisia; perda de apoio interno.	<b>5. Empoderar as pessoas para trabalharem na visão</b> Encorajar ideias arriscadas e retirar quaisquer obstáculos que possam surgir e que atrapalhem a mudança, sejam recursos operacionais ou humanos, por exemplo.
<b>6. Não planejar e criar vitórias de curto prazo</b> Pessoas perdem o engajamento; cai o nível e urgência.	<b>6. Planejar os objetivos a serem alcançados e estabelecer metas de curto prazo</b> Planejar uma maneira de mostrar o progresso e as conquistas atingidas ao longo do tempo.
<b>7. Declarar a vitória cedo demais</b> Mesmos costumes permanecem; surgem piores problemas.	<b>7. Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças</b> Aproveitar as melhorias e as conquistas alcançadas para iniciar novas mudanças e concretizar as que estavam em andamento.
<b>8. Não institucionalizar a mudança na cultura da organização</b> Mostrar sempre a importância das mudanças conquistadas; garantir que a nova geração manterá as mudanças.	<b>8. Institucionalizar as mudanças</b> Garantir que a mudança será duradoura, através do exemplo de sucesso alcançado e da sucessão da liderança.

Fonte: adaptado de Kotter (1995; 1996).

Schaffer e Thomson (1992) trazem uma importante contribuição à discussão sobre as possibilidades de sucesso em programas de mudança. Para eles, muitos programas fracassam, pois são programas centrados em atividades ao invés de resultados. Essa concepção da mudança acaba por confundir fins com meios, processos com resultados. A crença que sustenta essa lógica é a de que uma vez que os gestores comparem o desempenho de suas empresas com o desempenho dos concorrentes, avaliem as expectativas de seus clientes e treinem seus colaboradores em métodos e técnicas de resolução de problemas, as vendas irão crescer, os estoques irão diminuir e a qualidade irá aumentar. Essa relação de causa-e-efeito nem sempre é verdadeira. Para Schaffer e Thomson (1992), programas de mudança bem-sucedidos iniciam-se com resultados. Há seis principais razões para se acreditar que os programas de mudança baseados em atividades não são tão eficazes (SCHAFFER; THOMSON, 1992):

1. Não focam em resultados específicos.
2. São muito amplos e difusos.
3. A palavra 'resultados' soa como um palavrão.
4. Medidas de desempenho são ilusórias.
5. São liderados por membros do *staff* (colaboradores de áreas de apoio) ou por consultores externos.
6. Possuem um viés mais ortodoxo do que empírico.

Embora Schaffer e Thomson (1992) apresentem forte viés ao uso de abordagens de mudanças focadas em resultados, é importante frisar a real contribuição de seus pontos de vista. O artigo original publicado em 1992 foi um contraponto à quantidade de programas de melhoria na época que enfatizavam mudanças baseadas em atividades, com envolvimento de todos os colaboradores por toda a empresa, como pregado pela escola da Qualidade Total. Assim, a real contribuição está na análise das principais características dos dois tipos de abordagem (em seus extremos) e no equilíbrio sobre em que momento dos projetos de mudança deve-se utilizar mais de uma abordagem ou de outra. A Figura 2.1 ilustra uma síntese da visão dos autores quanto aos programas de mudança baseados em atividades e aqueles baseados em

resultados. Nos tempos atuais, onde a incerteza do contexto é mais proeminente, os recursos são mais escassos e os planos tendem ser mais curtos e passíveis de ajustes a todo momento, é de se esperar que os programas de mudança incorporem muitas das contribuições dos autores quanto à necessidade do foco em resultados desde o início do projeto.

Figura 2.1 – Comparação entre Diferentes Abordagens de Esforços de Mudança

	<b>Programas de Mudança Baseados em Atividades</b>	<b>Programas de Mudança Baseados em Resultados</b>
<b>1. Estabelecimento de objetivos e metas</b>	O esforço de mudança é definido principalmente para prazos mais longos, com termos genéricos, globais.	Há metas de desempenho de curto prazo quantificáveis, muito embora o esforço seja de longo prazo.
<b>2. Bases p/ as ações gerenciais</b>	Os gestores tomam iniciativas basicamente porque eles estão corretos e se enquadram à filosofia de mudança.	Os gestores tomam iniciativas basicamente porque eles percebem que tais ações levarão diretamente para algumas melhorias concretas nos resultados.
<b>3. Comportamentos observados</b>	Os responsáveis pela mudança clamam pela paciência e coragem, argumentando que os resultados virão a longo prazo.	Os gestores encaram o projeto com impaciência. Eles querem ver resultados agora, ainda que o processo de mudança seja um compromisso de longo prazo.
<b>4. Papel dos membros do staff e consultores externos</b>	Os membros de equipes de apoio e consultores doutrinam todos quanto à mística e vocabulários próprios dos programas de mudança.	Os membros das equipes de apoio ( <i>staff</i> ) e os consultores externos ajudam os gestores a obterem resultados.
<b>5. Convicção quanto à abordagem de mudança</b>	Gestores são convencidos a terem fé na abordagem empregada e a darem suporte necessário.	Gestores e demais colaboradores são encorajados a terem certeza por eles próprios de que a abordagem realmente leva a resultados.
<b>6. Mindset quanto ao investimento</b>	Essa abordagem requer que os gestores façam grandes investimentos de forma antecipada, muito antes de resultados serem viáveis ou demonstrados.	Relativamente, pouco investimento se faz necessário para se iniciar o processo de mudança. A convicção se constrói conforme os resultados se materializam.

Fonte: adaptado de Schaffer e Thomson (1992, p.83).

À discussão anterior sobre se as mudanças devem ser baseadas em atividades ou resultados, pode ser feito também um paralelo com o trabalho de Beer e Nohria (2000), no qual, para esses autores, a fim de aumentar as possibilidades de sucesso em programas de mudança, é importante que os executivos compreendam cada vez mais a natureza e o processo da mudança organizacional. Isso significa que os líderes precisam desvendar o código da mudança (BEER; NOHRIA, 2000).

Segundo Beer e Nohria (2000), há dois arquétipos, ou teorias, para a mudança organizacional: a **Teoria E** baseada no valor *econômico* e a **Teoria O** baseada na capacidade *organizacional*. As estratégias de mudança com base na Teoria E são aquelas que estão sempre em evidência. É uma abordagem *'hard'* de mudança (estruturas e sistemas), ou seja, ações que sejam necessárias serão tomadas visando o aumento de valor econômico aos acionistas, pois essa é a principal medida de sucesso corporativo. Por outro lado, gestores que são adeptos da Teoria O acreditam que se eles focarem

única e exclusivamente no valor financeiro, eles irão minar a capacidade organizacional. Nessa abordagem *'soft'* de mudança (cultura, comportamento, atitudes), o objetivo é o desenvolvimento de uma cultura organizacional e uma capacidade humana por meio dos indivíduos e do processo de aprendizado organizacional para a mudança, obtendo *feedback*, refletindo, e possibilitando outras mudanças.

Na prática, poucas companhias utilizam apenas uma ou outra teoria, assim como pode ser dito quanto às abordagens baseadas em atividades ou resultados descritas por Schaffer e Thomson (1992). A maioria das empresas costuma usar uma composição das diferentes abordagens. No entanto, os gestores devem estar atentos ao fato de que há tensões entre as diferentes abordagens sendo difícil empregá-las simultaneamente, pois os colaboradores podem perder a confiança no time de liderança se perceberem ações e mensagens conflitantes o tempo todo (BEER; NOHRIA, 2000).

Para Beer e Nohria (2000), é possível resolver tal tensão de forma que as organizações possam satisfazer tanto seus acionistas quanto o quadro de colaboradores em torno de uma cultura sustentável e de desempenho. Para os autores, existem seis dimensões que são chave para a mudança organizacional: (1) objetivos; (2) liderança; (3) foco; (4) processos; (5) sistema de recompensas; e (6) uso de consultores. As mudanças organizacionais podem ser comparadas por meio dessas seis dimensões. A Figura 2.2 realça as diferenças entre a Teoria E e a Teoria O para cada dimensão e ilustra como uma integração entre ambas seria viável (BEER; NOHRIA, 2000).

Assim, como não é simples combinar abordagens baseadas em atividades e aquelas baseadas em resultados, talvez seja ainda mais difícil o uso simultâneo da Teoria E e da Teoria O. No entanto, Beer e Nohria (2000) argumentam que é possível aplicar ambas as teorias de forma conjunta: isso requer uma grande determinação, habilidades e sabedoria por parte principalmente do time de gestão e liderança. Como é algo difícil de se obter e requer uma capacidade organizacional (competências de pessoas em vários níveis da organização), pode-se dizer também que essa competência em combinar diferentes abordagens é uma fonte de vantagem competitiva (BEER; NOHRIA, 2000).

Figura 2.2. – Comparação entre Diferentes Teorias de Mudança (Teoria E e Teoria O)

Dimensões	Teoria E	Teoria O	Teorias E e O Combinadas
<b>1. Objetivos</b>	Maximizar o valor ao acionista.	Desenvolver capacidades organizacionais.	Aceitar explicitamente o paradoxo entre o valor econômico e a capacidade organizacional. Objetivos estabelecidos em ambas as frentes.
<b>2. Liderança</b>	Gerenciar mudança <i>top-down</i> .	Encorajar participação <i>bottom-up</i> .	Estabelecer direções de forma <i>top-down</i> e engajar pessoas de forma <i>bottom-up</i> .
<b>3. Foco</b>	Enfatizar estrutura e sistemas.	Construir uma cultura organizacional: comportamento e atitudes dos colaboradores.	Focar simultaneamente em mudanças que abordem o lado <i>'hard'</i> (estruturas e sistemas) e o lado <i>'soft'</i> (cultura organizacional).
<b>4. Processos</b>	Planejar e estabelecer programas.	Experimentar e envolver pessoas.	Planejar também para espontaneidade.
<b>5. Sistema de Recompensas</b>	Motivar por meio de incentivos financeiros.	Motivar por meio de comprometimento – pagamento como troca justa.	Usar incentivos para reforçar a mudança, mas não para direcioná-la. Não como meio de troca, mas de recompensa.
<b>6. Uso de Consultores</b>	Consultores analisam problemas e moldam as soluções.	Consultores dão suporte à equipe de gestão para encontrarem suas próprias soluções.	Consultores são especialistas que 'empoderam' os colaboradores.

Fonte: adaptado de Beer e Nohria (2000, p.137).

Embora John Kotter, Michael Beer e Nitin Nohria sejam evidenciados nesta seção, muitos outros autores trabalharam ou vêm trabalhando com a temática Gestão da Mudança ou temas correlatos; alguns serão abordados mais adiante como Robert Quinn e Edgar Schein, outros não serão mencionados dentro do escopo deste trabalho. Para uma visão mais ampla da literatura sobre o tema Gestão de Mudança pode ser estudado o trabalho de Serina Al-Haddad e Timothy Kotnour que publicaram um modelo que integra a teoria vigente sobre Gestão da Mudança (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

De forma geral a principal contribuição de Al-Haddad e Kotnour (2015) envolve uma análise sobre como os tipos de mudança e os métodos de mudança podem e devem ser alinhados para a obtenção de resultados com a mudança organizacional. Eles propõem uma taxonomia para organizar a literatura sobre Gestão da Mudança (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). A Gestão da Mudança, de acordo com os autores, cobre quatro principais áreas: **tipos de mudança, viabilizadores da mudança, métodos de mudança e resultados da mudança.**

Os **tipos de mudanças** podem ser definidos quanto às características essenciais que descrevem o tipo e a forma da mudança e as características que fazem a mudança como ela é (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Para os autores, quando o tipo de mudança é claramente identificado, então o gerente pode escolher um método mais apropriado

para promover a mudança na organização. Os tipos de mudança são agrupados em duas categorias: escala da mudança e duração da mudança.

- Quanto à escala, a mudança pode ser pequena ou grande; mudanças de grandes escalas estão relacionadas a mudanças mais sistêmicas na organização, engajando vários *stakeholders*, e requer uma liderança visionária e que promova a colaboração entre vários agentes para a mudança ser bem-sucedida; mudanças pequenas possuem um menor impacto nos resultados globais do negócio, são localizadas, mais fáceis de se iniciar e gerenciar, e não requerem tamanha atuação das principais lideranças da organização.
- Quanto à duração, as mudanças podem ser curtas ou longas; mudanças de longo prazo são mais desafiadoras e requerem forte liderança envolvendo vários colaboradores durante todo o processo de mudança; mudanças de curto prazo, por outro lado, focam a atenção das pessoas e recursos em um projeto de mudança mais curto, aumentando a probabilidade de sucesso quando comparadas com mudanças longas, permitindo até ganhos de vantagens competitivas para a companhia (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

Os **viabilizadores da mudança** são fatores críticos que afetam o sucesso da mudança. Al-Haddad e Kotnour (2015) apresentam três viabilizadores que definem o que uma organização necessita para ser capaz de uma mudança bem-sucedida e elevar seu desempenho: conhecimentos e habilidades, recursos e comprometimento. Os autores também comentam sobre outros fatores encontrados na literatura que podem ser importantes viabilizadores como a presença de *sponsors*<sup>20</sup> da mudança, endereçamento das necessidades dos colaboradores, e orientação estratégica (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

---

<sup>20</sup> O termo “*sponsor*”, tradução em inglês de “patrocinador”, está relacionado aqui com o patrocinador da mudança organizacional. Significa dar suporte a uma pessoa, organização, ou mesmo suporte financeiro, encorajamento ou outros tipos de ajuda (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).



Os **métodos de mudança** podem ser definidos, segundo Al-Haddad e Kotnour (2015), como as ações realizadas pelos gerentes para lidar com a mudança e são agrupados em duas categorias: métodos de mudanças sistemáticas e métodos de gestão da mudança. Métodos de mudanças sistemáticas envolvem um conjunto de processos, como é o caso de vários métodos de mudança propostos ao longo do final da década de 90 e início dos anos 2000; esses métodos compartilham de muitos processos parecidos como explorar e diagnosticar a situação atual, planejar e comunicar a mudança, e finalmente implementar e manter continuamente as novas formas de se trabalhar.

Os **resultados da mudança** podem ser definidos como as consequências da mudança para a organização (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Para isso, é importante que a companhia possua um sistema de medidas que combine aspectos objetivos e subjetivos, quantitativos e qualitativos, intuitivos e explícitos, *hard* e *soft*, e que possam ser julgados com regras de decisão ou mesmo com inteligência artificial (SINK; TURTLE, 1989<sup>21</sup> apud AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Para que as mudanças possam ser medidas, é importante que os objetivos da mudança estejam muito claros. Baseados principalmente nas medidas de sucessos de projetos propostos pelo PMI (*Project Management Institute*), Al-Haddad e Kotnour (2015) propõem a classificação dos resultados em duas categorias:

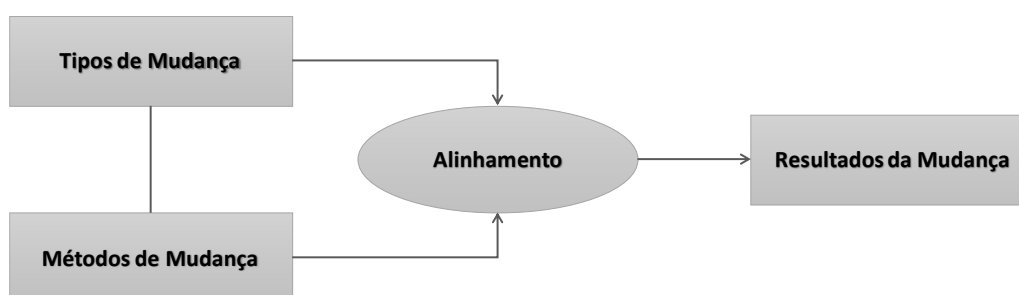
- Consecução dos objetivos do projeto: dentro do custo, no prazo, dentro do escopo combinado e com qualidade técnica da entrega, e
- Satisfação dos clientes quanto aos resultados obtidos com o projeto: atender ou superar as expectativas dos clientes do projeto que podem ser diferentes *stakeholders* envolvidos com o projeto direta ou indiretamente e que dependam de seus resultados, sejam ele externos como consumidores ou internos como colaboradores ou *sponsors*.

---

<sup>21</sup> SINK, D. S.; TURTLE, T. C. *Planning and Measurement in Your Organization of the Future*, Industrial Engineering and Management Press, Norcross, GA, 1989.

Para que a mudança seja efetiva, Al-Haddad e Kotnour (2015) propõem que haja um **alinhamento** entre o tipo de mudança e o método de mudança empregados para que se alcance o resultado desejado com a mudança (ver Figura 2.3). Em sua extensiva revisão de literatura, os autores consolidaram, através de várias referências, duas definições para o termo alinhamento: (i) “alinhamento pode ser definido como a extensão pela qual duas ou mais dimensões organizacionais satisfazem um padrão teórico pré-definido com concordância mútua”; e (ii) “alinhamento como organizações fazendo a coisa certa, da maneira certa com as pessoas certas no tempo certo” (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015, p. 251).

Figura 2.3 – Modelo de Alinhamento



Fonte: Al-Haddad e Kotnour (2015, p. 251).

O alinhamento ainda pode ter duas classificações: alinhamento externo que como a combinação adequada de produtos e serviços da companhia que atende as demandas do mercado e dos clientes; e alinhamento interno que, direcionado pelo alinhamento externo, define os objetivos, valores essenciais e os processos (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Este trabalho adota a primeira definição do conceito de alinhamento no que diz respeito à concordância mútua entre padrões de diferentes dimensões e utiliza de ambas as classificações, interna e externa, de alinhamento.

Os viabilizadores da mudança não estão explícitos na Figura 2.3, mas, segundo os autores, são utilizados no processo de alinhamento entre tipos de métodos de mudança. Cada tipo de mudança necessita de certos fatores para ser bem-sucedido e tais fatores são mapeados em comparação com métodos de mudança sistemática e de gestão da mudança com maiores probabilidades de obterem os resultados desejados. Para os autores, quanto maior for o alinhamento, maior a probabilidade de que a

mudança seja bem-sucedida e gere resultados satisfatórios (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015).

Edgar H. Schein faz uma rica discussão sobre ‘modelos e ferramentas para estabilidade e mudança em sistemas humanos’ em um artigo publicado em 2002 pela Sociedade de Aprendizagem Organizacional – Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT) (SCHEIN, 2002). Para ele, é importante diferenciar os tipos de mudança que ocorrem em sistemas humanos e também prover um modelo que torne possível entender não apenas a natureza da mudança, mas também a natureza da estabilidade, como se mudança e estabilidade fossem os lados opostos de uma mesma moeda.

Como uma das dimensões mais críticas em programas de mudança, Schein (2002) apresenta a importância da aprendizagem, que deve ser considerada em diferentes aspectos: aquela que é responsável em criar a estabilidade e a cultura, e aquela responsável em desenvolver a aprendizagem que habilita a organização a mudar e inovar. No contexto desse processo de aprendizagem, Schein (2002) apresenta três tipos de mudança que ocorrem em todos os grupos de pessoas e organizações: (1) mudança natural evolucionária; (2) mudanças planejadas e gerenciadas; e (3) mudanças não planejadas e revolucionárias.

Para Schein, a **mudança natural evolucionária** refere-se a todos os tipos de processos de aprendizado que ocorrem dentro de uma dada organização, no processo de adaptação de suas várias partes às diversas condições ambientais; cada pessoa está aprendendo o tempo todo e está fazendo mudanças para se ajustar às suas condições locais. Algumas dessas mudanças beneficiam a organização, mas não necessariamente; em muitas circunstâncias pode ser que o membro esteja se aproveitando do processo de aprendizagem e fazendo mudanças para benefício próprio. Portanto, ‘evolução’ não é necessariamente sempre um progresso sob a perspectiva da organização.

Essa descoberta por parte dos gestores e líderes de que a mudança evolucionária nem sempre representa um progresso para a organização é que faz com que eles pensem sobre a **mudança planejada e gerenciada**. A premissa por trás desse tipo de mudança é a de que se pode controlar em algum grau o que é aprendido e a

direção que a mudança irá tomar. Da mesma forma, pressupõe-se que os gestores podem também estabilizar aqueles processos que precisam ser preservados dado que eles estão funcionando adequadamente. Nesse cenário, as organizações experimentam os 'programas de mudança' entre períodos de 'estabilidade' (SCHEIN, 2002).

Schein (2002) não descreve a questão da **mudança não planejada e revolucionária**. Assim assume-se aqui, no contexto deste trabalho, tal tipo de mudança como aquela mudança que é determinada por agentes externos, como influência do mercado ou situações econômicas ou crises que forcem a organização a tomar medidas de forma urgente, tendo em vista seu risco de sobrevivência no curto prazo.

A compreensão de qualquer tipo de mudança requer um modelo de 'sistema' em um estado mais estável, o que Kurt Lewin<sup>22</sup> denominou como 'equilíbrio quase-estável' (LEWIN, 1952<sup>23</sup> apud SCHEIN, 2002). Um 'sistema' pode ser entendido como um indivíduo, um grupo, ou uma organização como um todo, e qualquer sistema é normalmente composto por uma série de subsistemas (SCHEIN, 2002). Para ele, quando qualquer tipo de mudança está sendo considerada, é útil logo de início decidir qual o sistema que será foco da intervenção. Quem ou o que será mudado?

Qualquer sistema vivo está sempre em um estado de mudança, mas todos os sistemas também apresentam uma tendência em permanecer em equilíbrio; tal tendência de permanência em equilíbrio é fruto de um balanço de forças (forças homeostáticas) tentando mover o sistema em diferentes direções (SCHEIN, 2002). Como todos os sistemas estão sempre em algum estado de mudança, o agente de mudança deveria sempre identificar essas forças que já estão agindo para produzir mudanças. Se as forças não estiverem agindo com a intensidade suficiente ou estão apontando para outras direções com relação à mudança pretendida, o primeiro estágio no processo de

---

<sup>22</sup> Kurt Lewin (1890 - 1947) foi um psicólogo germano-americano, conhecido como um dos pioneiros modernos e fundador da psicologia social, organizacional e aplicada nos Estados Unidos, sendo um dos primeiros pesquisadores a estudar a dinâmica de grupos e o desenvolvimento organizacional. Link: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt\\_Lewin](https://en.wikipedia.org/wiki/Kurt_Lewin)>.

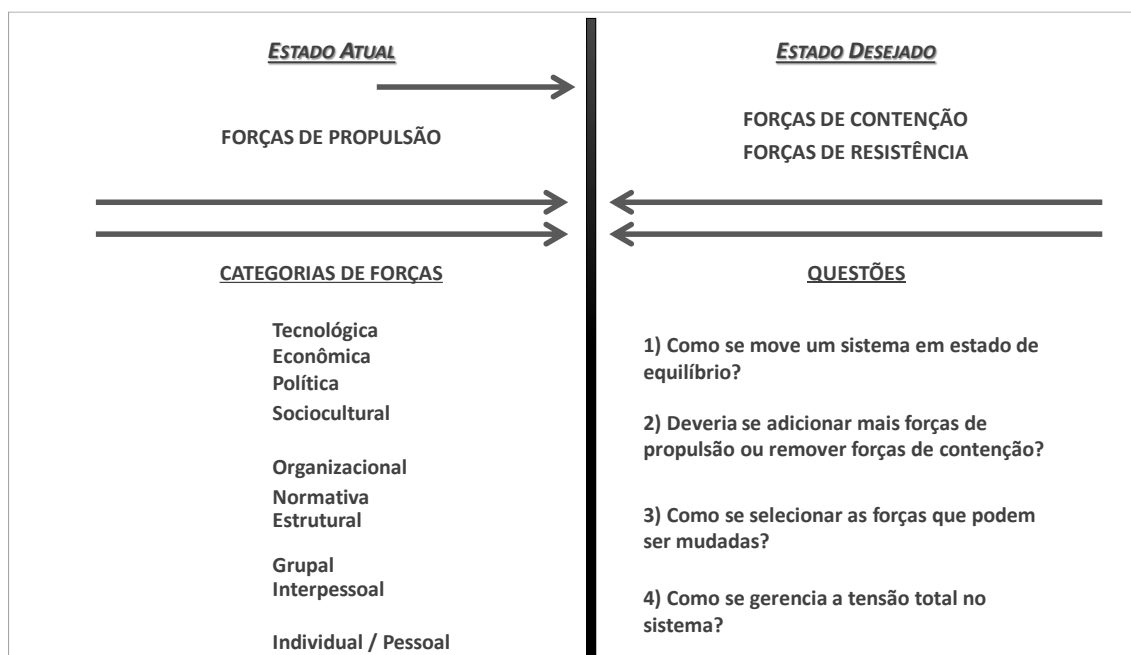
<sup>23</sup> LEWIN, K. Group Decision and Social Change, in *Readings in Social Psychology*, rev. ed., eds. G.E. Swason, T.N. Newcomb, and E.L. Hartley, New York: Holt, 1952.

mudança deve ser alterar o campo de forças, ou o que Kurt Lewin denominou “descongelar” o sistema.

A análise do campo de força é então o primeiro passo em qualquer programa de gestão de mudança (SCHEIN, 2002). Segundo o autor, a essência dessa técnica de diagnóstico é analisar, para qualquer sistema, quais forças estão mantendo o sistema em seu estado de equilíbrio. A suposição é a de que todos os sistemas humanos tendem ao equilíbrio, mas isso é atingido apenas por ações múltiplas de muitas forças, algumas que puxam para a mudança e outras que restringem ou resistem às mudanças propostas. E em um sistema social, essas forças não são lineares ou alinhadas em termos de direção dada à mudança, podendo ser originadas por quaisquer *stakeholders* no sistema.

Uma vez que se tenha determinado a direção do esforço de mudança pretendido, pode-se então utilizar a análise de campo de força para auxiliar na compreensão das forças que poderiam somar ou obstruir o esforço planejado. Para isso, basta usar um pedaço simples de papel ou uma folha de *flipchart* com base nos passos apresentados a seguir e ilustrados pela Figura 2.4 (SCHEIN, 2002).

Figura 2.4 – Um Exemplo de Análise de Campo de Força

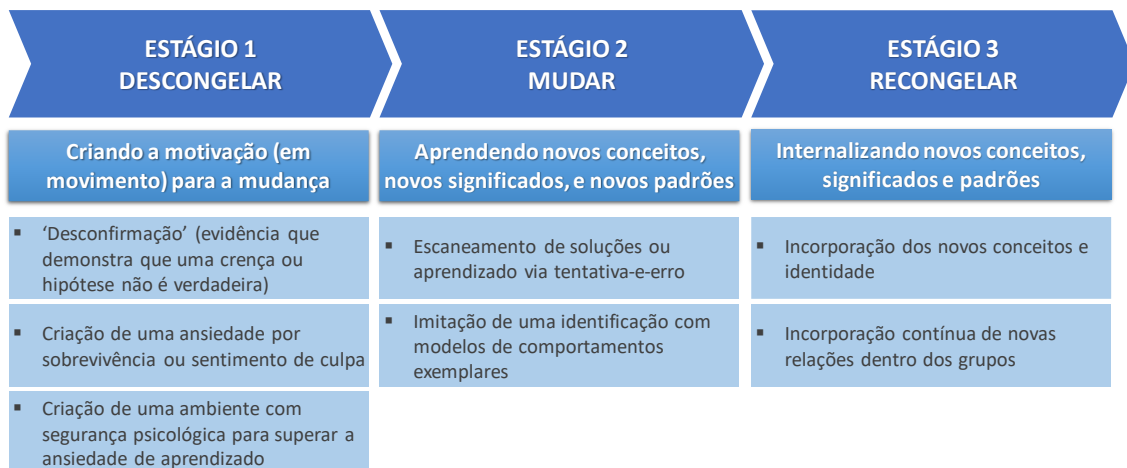


Fonte: Schein (2002, p. 45).

Qualquer processo de mudança pode ser concebido considerando sempre três estágios ou fases principais: um estágio de descongelamento (*unfreezing*), um estágio de mudança (*changing*), e um estágio de recongelamento (*refreezing*) (SCHEIN, 2002). O autor é muito claro em afirmar que nenhuma mudança ocorrerá a menos que o sistema seja ‘descongelado’ e nenhuma mudança perpetuará até que o sistema seja ‘recongelado’.

A consideração de Schein sobre a mudança e a estabilidade serem dois lados da mesma moeda quando olhamos para qualquer sistema alvo da mudança nos ajuda a entender a importância desses três estágios centrais no processo de mudança. Uma crítica que Schein (2002) faz às muitas teorias de gestão de mudança existentes, é que elas tendem a focar apenas no estágio intermediário, apresentando assim deficiências em promover a mudança e dificuldades em manter as mudanças conquistadas. Os estágios e seus respectivos processos estão representados na Figura 2.5 e descritos em detalhes a seguir.

Figura 2.5 – Estágios do Processo de Mudança



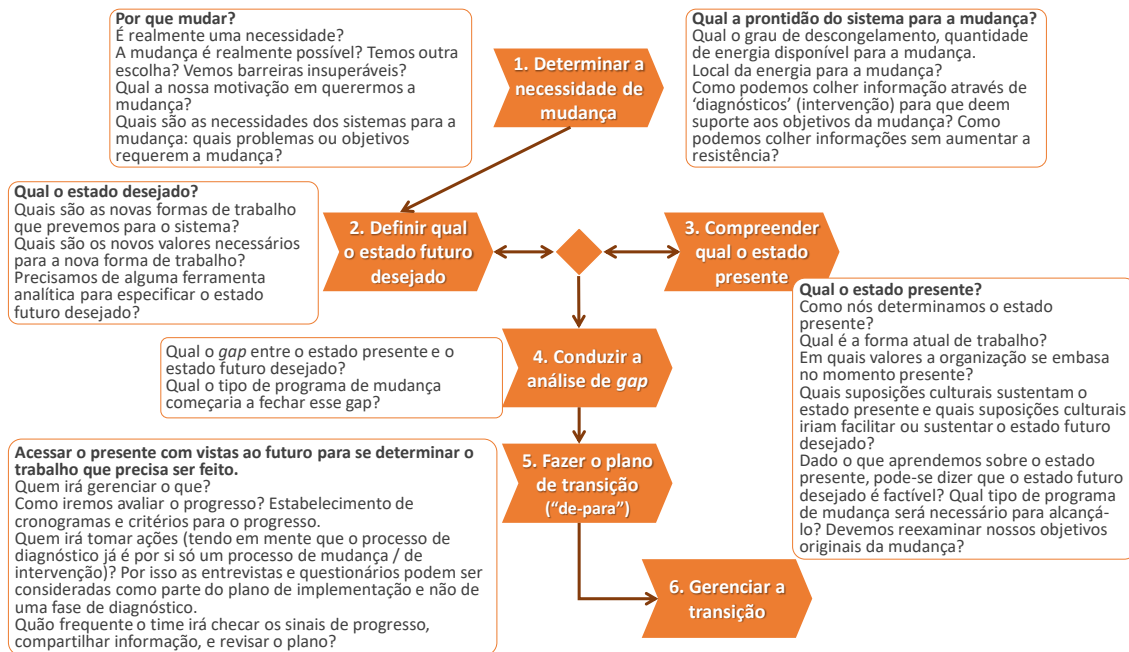
Fonte: adaptado de Schein (2002, p. 36).

Para Schein (2002), um dos modelos mais úteis para o planejamento de qualquer processo de mudança é o ‘mapa do processo de mudança’, originalmente apresentado por Beckhard e Harris (1987<sup>24</sup> apud SCHEIN, 2002), como ilustrado na

<sup>24</sup> BECKHARD, R.; HARRIS, R. T, *Organizational Transitions: Managing Complex Change*, 2<sup>nd</sup> ed. (Reading, MA: Addison-Wesley, 1987).

Figura 2.6. Schein recomenda que o time de mudança deveria realizar os passos propostos no modelo tanto quanto possível, identificando as informações relevantes e disponíveis no sistema e especialmente tendo respostas confiáveis para as várias questões apresentadas no passo 1, ainda que seja necessário fazer suposições devido à coleta de dados ainda ser prematura.

Figura 2.6 – Um Mapa do Processo de Mudança



Fonte: adaptado de Schein (2002, p. 40-41).

As respostas para as várias questões propostas no 'Mapa do Processo de Mudança' (Figura 2.6) requerem a busca por informações diretamente no sistema-alvo. Entretanto, antes de se iniciar uma intervenção maior no sistema, pode-se entrevistar ou realizar um levantamento (*survey*) com os membros do sistema com o intuito de coletar informações críticas para que se possa planejar as intervenções maiores no sistema que virão na sequência. É crítico que o agente de mudança esteja consciente que o processo de diagnóstico já é por si só uma intervenção e deveria ser conduzido de forma a realçar os objetivos da mudança e deve ser guiado por princípios morais e éticos (SCHEIN, 2002).

Na área de gestão de mudança e outras áreas que envolvam questões relacionadas ao comportamento humano, não se deve lançar um *survey* ou fazer

entrevistas para saber se deve-se ou não iniciar um programa de mudança; uma vez que uma pesquisa de levantamento esteja sendo conduzida, o programa de mudança já foi iniciado porque está se influenciando nas formas de pensamento e nas expectativas das pessoas que estão participando do processo (SCHEIN, 2002).

Para Kerber e Buono (2005), muitos dos modelos que prescrevem o como a mudança deve ser realizada ainda falham ao atingir os desafios definidos para a mudança, pois muitas vezes tais modelos são utilizados de forma inapropriada sem considerarem as possíveis abordagens de mudança necessária para diferentes contextos.

Kerber e Buono (2005) apresentam três abordagens diferentes para a mudança organizacional: **mudança dirigida**, **mudança planejada** e **mudança guiada**. Para os autores, o uso de cada abordagem depende de dois fatores:

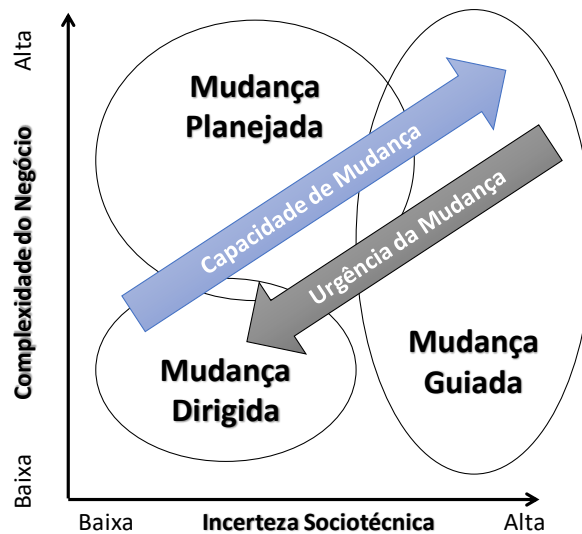
- A **complexidade do negócio**: confusão inerente ao sistema, ou seja, o número de diferentes componentes e a extensão de diferenciação no sistema organizacional no qual a mudança deverá ser conduzida, e
- O **nível de incerteza sociotécnica**: quantidade e natureza do processamento de informação e tomada de decisões requeridas para a mudança baseada na extensão nas quais as tarefas envolvidas são determinadas, estabelecidas ou precisamente conhecidas.

Além disso, dois fatores de moderação devem ser considerados quanto ao bom uso de cada abordagem: a **capacidade de mudança das pessoas e equipes** (explicada na seção 2.2 a seguir), e a **urgência da mudança** imposta para a organização.

A Figura 2.7 representa como cada um desses pontos apresentados por Kerber e Buono (2005) se relacionam.



Figura 2.7 – Complexidade, Incertezas e Abordagens para a Mudança



Fonte: Kerber e Buono (2005, p. 32).

A **mudança dirigida** é geralmente direcionada de cima para baixo, contempla autoridade e obediência e deve lidar com as reações emocionais das pessoas quanto à mudança, persuadindo os membros da organização com base nas necessidades do negócio, argumentos lógicos e apelos emocionais (KERBER; BUONO, 2005). Essa é a forma mais rápida e decisiva de se introduzir uma mudança na organização. O lado negativo da abordagem envolve geralmente reações de resistência que podem ser associadas às fases psicológicas descritas por Kubler-Ross (1969): negação, raiva, barganha, depressão, por exemplo. A mudança dirigida é mais indicada em situações onde tanto a complexidade do negócio quanto a incerteza sociotécnica são baixos (ver Figura 2.7).

A **mudança planejada** é a forma mais comum de se pensar em mudanças organizacionais de acordo com a maioria da literatura existente na área. E, os vários modelos de mudanças planejadas derivam do método tradicional de três estágios de Kurt Lewin (explicado anteriormente por SCHEIN, 2002): descongelar, mudar e recongelar (KERBER; BUONO, 2005). Geralmente a mudança planejada segue um *roadmap* que delinea a abordagem da gestão do projeto de mudança. Busca-se com essa abordagem a criação de condições para as pessoas se tornarem mais envolvidas com o processo, identificando e encorajando os *stakeholders* chave a participarem tanto da forma quanto da implementação da mudança.

Os passos principais dessa abordagem planejada de mudança, segundo Kerber e Buono (2005), envolvem a identificação da mudança, a organização do projeto, o envolvimento dos *stakeholders*, e a implementação e monitoramento da mudança. Como a mudança planejada pode envolver equipes grandes em projetos mais complexos, se usadas de forma inapropriada pode resultar em perdas de produtividade, sobrecarga dos membros da organização, alienação de *stakeholders* importantes e limitação da habilidade da organização em alcançar os objetivos pretendidos (KERBER; BUONO, 2005). O principal disparador da mudança planejada é a dimensão de complexidade do negócio, especialmente quando *stakeholders* não convergem sobre quais ações serão as mais efetivas para a consecução da mudança.

A **mudança guiada** deve emergir a partir do comprometimento e contribuições das pessoas e da organização em se atingir seu propósito (KERBER; BUONO, 2005). Para os autores, essa abordagem busca obter completa vantagem do uso das competências e da criatividade de todos os membros da organização, conforme mudanças emergem e se desenvolvam de forma orgânica, reconfigurando práticas e modelos existentes e testando novas ideias e perspectivas.

A mudança guiada é um processo iterativo que transcorre as fases de interpretação e desenho, implementação e improvisação, aprendizado com e responsabilidade pelas ações tomadas, e compartilhamento do aprendizado com todo o sistema relevante, o que leva novamente a reinterpretação e redesenho. O resultado desse processo iterativo é uma espiral de aprendizado, inovação e desenvolvimento que contribui tanto para a melhoria contínua dos esforços de mudança em execução quanto com as competências do time em gerar novas mudanças e soluções (KERBER; BUONO, 2005). A lógica nesta abordagem é diferente: ao invés de se dizer às pessoas o que deve ser feito e o porquê de se fazer a mudança, a premissa chave é inspirar os membros da organização de forma que eles sejam atraídos e entusiasmados pela possibilidade da mudança.

Como ilustrado pela Figura 2.7 anteriormente apresentada, essa abordagem guiada depende consideravelmente da capacidade (competência) das pessoas e da organização em gerenciar as mudanças. O lado negativo aqui refere-se ao eventual caos

que pode ser gerado dentro da organização na medida em que o excesso de ações malconduzidas possam confundir e frustrar colaboradores e outros *stakeholders* chave da mudança. O disparador principal da mudança guiada é a dimensão de incerteza sociotécnica, pois se o estado futuro ou a mudança são ainda desconhecidos, ainda que a situação aparente ser um desafio simples, os gestores não terão as respostas e serão incapazes de dirigir a mudança ou planejar os processos de mudança necessário; ao invés disso, eles terão que confiar no conhecimento tácito e nas capacidades de mudança dos membros do seu time na organização (KERBER; BUONO, 2005).

As abordagens de mudança de Kerber e Buono (2005) podem ser associadas aos tipos de mudança descritos por Schein (2002). A mudança planejada e gerenciada é a de relação mais direta, pois ambas as descrições apresentam o mesmo nome e basicamente características correspondentes. A mudança natural e evolucionária de Schein parece se relacionar mais com a mudança guiada de Kerber e Buono, pois referem-se ao processo de aprendizagem dos membros da organização; cabe ressaltar aqui que Schein traz uma visão também crítica quanto à evolução não significar necessariamente um progresso para a organização. Por fim, a mudança não planejada e revolucionária de Schein talvez esteja mais associada com a mudança dirigida de Kerber e Buono, a qual deve ser feita rapidamente, pois é decorrente de algum fator urgente que pode estar colocando a sobrevivência da organização em risco.

Buono e Kerber (2010) alertam para o fato de que a mudança ainda é amplamente abordada como algo linear, mecanicista, como uma série de eventos discretos que deveriam ser controlados para permitir à organização atingir seus objetivos. Porém, continuam os autores, essa abordagem específica de mudança, cuidadosamente planejada, está cada vez mais se tornando inadequada. O sucesso em ambientes com rápidas mudanças frequentemente demanda experimentação, improvisação, e a habilidade para lidar com ocorrências imprevistas e repercussões não intencionais (BUONO; KERBER, 2010).

Assim, partindo-se do pressuposto que os ambientes organizacionais estão cada vez mais complexos, e principalmente mais incertos, é razoável supor que a capacidade organizacional para conduzir mudanças guiadas será uma competência

essencial para muitas organizações, enquanto que para outras, isso já é realidade atualmente. Por isso, o investimento no desenvolvimento na capacidade de mudança pode ser uma fonte de vantagem competitiva para as organizações, permitindo maior agilidade e efetividade nos seus desafios de mudança, sejam eles pequenas melhorias ou inovações maiores.

## 2.2 Capacidade de Mudança

A construção de uma capacidade de mudança organizacional, para indivíduos, grupos e para toda a organização, envolve a liderança de mudanças apropriadas para cada situação (KERBER; BUONO, 2005). Reconhecer essas situações é uma competência importante não para apenas aos líderes, mas também para outros agentes de mudança presentes na organização. A capacitação em gestão da mudança para um grupo maior de pessoas vem se mostrando como um ativo cada vez mais importante para as organizações que pretendam possuir agilidade e competência em realizar as mudanças necessárias, com ou sem a ajuda de especialistas externos.

A **capacidade de mudança** implica em focar em mudanças múltiplas, frequentemente iterativas e que se sobrepõem ao longo do tempo, o que é uma abordagem diferente da forma tradicional de se encarar a mudança como uma série de eventos isolados (MEYER; STENSAKER, 2006<sup>25</sup> apud BUONO; KERBER, 2010). Buono e Kerber (2010) definem **capacidade de mudança** como uma capacidade duradoura que reflete um processo dinâmico de aprendizado contínuo e ajustes, permitindo à organização se desenvolver em meio à ambiguidade e incerteza; além disso, reflete também a habilidade de implementar as mudanças que se façam necessárias.

A construção de uma **capacidade de mudança organizacional** envolve três principais áreas que abrangem processos relacionados à mudança: um contexto organizacional que sustente a mudança, uma cultura organizacional que facilite o aprendizado, e a implementação da mudança (BUONO; KERBER, 2010). Construir essa

---

<sup>25</sup> MEYER, C. B.; STENSAKER, I. G. Developing Capacity for Change, *Journal of Change Management*, Vol. 6, n. 2, 2006, pp. 217-231.

capacidade (ou essa competência), continuam os autores, requer intervenções focadas em três aspectos principais:

- **Nos membros da organização**, entendendo e aceitando diferentes abordagens de mudança, e promovendo a disposição e habilidades para a mudança.
- **Na sua estrutura**, criando uma infraestrutura que dê apoio à mudança, e assegurando recursos adequados para a mudança.
- **Na cultura da organização**, construindo uma cultura de facilitação, na qual a orientação estratégia seja algo vivo e contínuo.

Organizações que têm uma estrutura de comunicação extensa e altamente conectada tendem a ter um nível mais elevado de capacidade de mudança quando comparadas a organizações com estruturas orientadas à hierarquia, operando em silos (KERBER; BUONO, 2005). Os autores ainda argumentam que tecnologias de comunicação prontamente disponíveis, sistemas e processos flexíveis, e treinamento e educação responsiva contribuem para que seja criada uma infraestrutura de suporte que facilita o processo de mudança.

Conforme já ilustrado na Figura 2.7, quanto maior for a capacidade de mudança da organização, maior será a habilidade da organização em conduzir as mudanças guiadas. Quando uma organização se encontra em uma situação de ambiguidade e incerteza (vide mundo VUCA apresentado na introdução), e os agentes de mudança não estão dispostos ou não são capazes de assumir a responsabilidade pela mudança, então a organização e a sua alta liderança possuem de fato o desafio de desenvolver tal capacidade em seus membros (KERBER; BUONO, 2005).

Uma vez que os membros da organização comecem a compreender as várias abordagens para a mudança e a importância do conceito de capacidade de mudança, então eles serão capazes de determinar a abordagem de mudança mais apropriada para cada caso, transitando entre as mudanças dirigidas, planejadas e guiadas, conforme demandar a situação (BUONO; KERBER, 2010). Quando se moverem de mudanças

dirigidas, para planejadas e então de planejadas para guiadas, os gestores deverão estar dispostos a deixar o controle baseado em regras, procedimentos e supervisão estrita e substituí-lo por uma abordagem baseada em direção geral, princípios, valores e comprometimento. A chave é encorajar e dar apoio aos gerentes para expandirem seus repertórios sobre gestão da mudança por meio do desenvolvimento de uma compreensão comum sobre a dinâmica da mudança organizacional, construindo uma infraestrutura que sustente a mudança, e criando e nutrindo uma cultura que a facilite (BUONO; KERBER, 2010).

A fim de reconhecer as competências (capacidades) essenciais de uma organização, Christensen e Overdorf (2000) lançaram de um olhar sistemático e examinaram como tais competências evoluem ao longo do tempo conforme as organizações crescem e se tornam mais maduras. De acordo com suas pesquisas, afirmam que existem três fatores que afetam o que uma organização pode ou não pode fazer: seus **recursos**, seus **processos**, e seus **valores**; esse conjunto de fatores também é conhecido pelo acrônimo RPV (*Resources, Processes and Values*). Quando se pensa sobre quais tipos de inovações ou mudanças as organizações são capazes de adotar, os seus gestores precisam avaliar como cada um desses três fatores poderia afetar a capacidade da organização em realizar a mudança (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

Os **recursos** são tanto tangíveis como equipamentos, tecnologias e dinheiro quanto intangíveis como informação, marcas e relacionamentos. Os **processos**, por sua própria natureza, são estabelecidos de forma que os colaboradores desempenhem suas tarefas de forma consistente repetidas vezes. Importante observar que as competências ou capacidades mais importantes de uma organização (e as deficiências associadas a essas competências) não estão necessariamente representadas na maioria dos processos visíveis. Os **valores** são os padrões pelos quais os colaboradores estabelecem prioridades que permitem a eles julgarem se um pedido é atrativo ou não, se um cliente é mais ou menos importante, se a ideia de um novo produto é atraente ou marginal, dentre outras escolhas do dia a dia; decisões de priorização são feitas por colaboradores de vários níveis da organização, o tempo todo (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

Para Christensen e Overdorf (2000), conforme uma empresa amadureça, os colaboradores gradualmente assumem naturalmente que seus processos e prioridades, que eles vêm utilizando frequentemente de forma bem-sucedida são a forma correta de se fazer o trabalho. Assim, processos e valores começam a ser incorporados na **cultura** da organização. Contudo que a organização continue a enfrentar os mesmos tipos de problemas que seus processos e valores foram articulados para resolver, o gerenciamento da organização é algo extremamente viável de se realizar e até certo ponto previsível; mas em razão desses fatores também definirão o que a organização não pode fazer, eles constituem então as deficiências quando os problemas enfrentados pela empresa mudam fundamentalmente.

Muitas organizações estão tentando se adaptar às tendências de mercado e buscam imitar modelos de negócios baseados em tecnologia e redes como visto em casos como Uber, Amazon, Airbnb e Paypal. Mas antes de se copiar os modelos de negócio, a alta liderança deveria estar ciente de que apenas copiar um modelo de negócio sem trazer com ele um modelo mental (*mindset*) que o acompanhe irá apenas levar a resultados decepcionantes. É preciso mudar como se pensa antes de mudar o que se faz, e então mudar também o sistema de medidas para fechar o circuito (BONCHEK; LIBERT, 2017). A mudança do sistema de medidas deriva-se como um trabalho de planejamento estratégico, visto de forma mais simples neste trabalho como orientação ou posicionamento estratégico. Mudar como se pensa relaciona-se à dimensão cultural da mudança e, para isso acontecer, a liderança tem um papel fundamental. Por essas razões, os tópicos a seguir abordam cada uma dessas dimensões da mudança: estratégia, cultura e liderança.

### 2.3 Orientação Estratégia / Posicionamento Estratégico

Estratégia é um conceito amplo e há várias escolas de pensamento em gestão que influenciam a sua definição. Este trabalho foca principalmente na questão do posicionamento ou orientação estratégica adotado por uma organização e que impacta ou é impactado pelo ambiente externo e por questões internas como cultura

organizacional. A relação entre estratégia e gestão da mudança é direta e deve ser objeto de compreensão para quem vai atuar em projetos de mudança.

Para Michael E. Porter, em seu clássico livro “A Vantagem Competitiva”, estratégia competitiva é a busca por uma posição favorável no ambiente de mercado e visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável para a organização (PORTER, 1992). Para ele, duas questões centrais baseiam a escolha da estratégia competitiva. A primeira é a atratividade das indústrias e os fatores que a determinam. A segunda questão central refere-se aos determinantes da posição competitiva relativa dentro de uma indústria. Esse capítulo foca principalmente nesse segundo ponto, ou seja, na questão do posicionamento escolhido pela organização.

Porter (1996) é muito enfático em afirmar que a estratégia está relacionada com escolha. Dificilmente as companhias atenderão às expectativas de todos os seus potenciais clientes e uma estratégia determina quais clientes serão atendidos de forma prioritária e qual a proposta de valor que será ofertada a tais clientes para se obter deles a lealdade nesse segmento de mercado. Porém, é importante que a determinação da estratégia venha antes da determinação de medidas de satisfação e lealdade dos clientes.

Porter (1992; 1996), nesse contexto, define estratégia como uma série de atividades que criam uma posição única e de valor para as empresas. Para competir, continua o autor, uma empresa deve adotar atividades diferentes de seus competidores; e isso demanda escolhas, renúncias e trocas, que garantem para a organização uma posição única no mercado em que compete. Embora uma companhia possa ter inúmeros pontos fortes assim como muitos pontos fracos quando comparada aos concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que ela pode ofertar: baixo custo ou diferenciação (PORTER, 1992). Esses dois tipos de posicionamento que podem levar a uma vantagem competitiva real frente aos concorrentes, combinados com o escopo de atividades para as quais uma empresa procura obtê-los, levam a três estratégias genéricas para se alcançar o desempenho superior: liderança de custo, diferenciação e enfoque (ver Figura 2.8).



Figura 2.8 – Três Estratégias Genéricas

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo Mais Baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo Amplo	1. Liderança em Custo	2. Diferenciação
	Alvo Estreito	3. Enfoque em Custo	4. Enfoque em Diferenciação

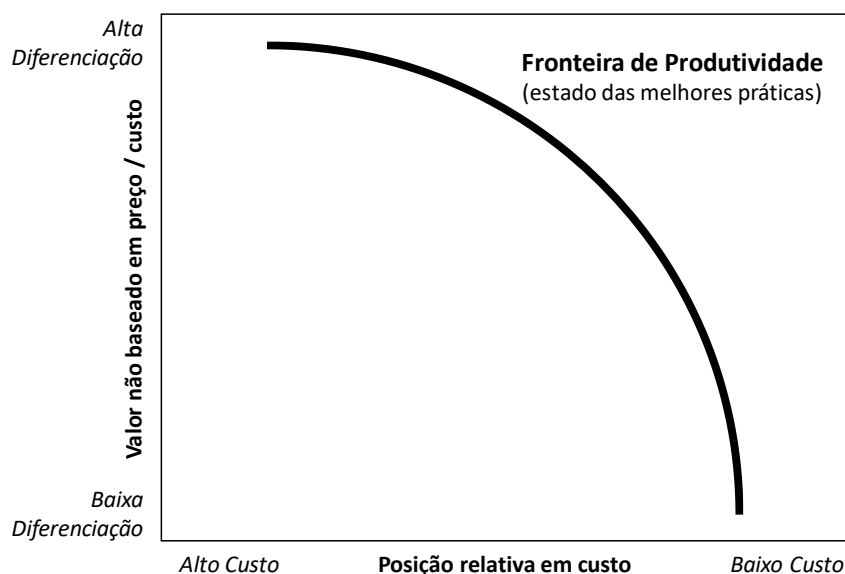
Fonte: Porter (1992, p. 10).

- **Liderança em Custo** – esforços na busca de eficiência produtiva e na ampliação do volume de produção, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.
- **Diferenciação** – investimentos em imagem, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento, pesquisa de mercado e qualidade, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.
- **Enfoque (foco)** – atendimento de necessidades específicas de um determinado grupo, dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

Porter faz uma discussão relevante quando chama a atenção para a diferença entre efetividade ou eficácia operacional (algo buscado incessantemente pela maioria das organizações e posicionamento estratégico (PORTER, 1996). Ainda que a eficácia operacional seja sempre bem-vinda e traga resultados como mais eficiência e menores custos, deve-se ter clareza sobre o papel do custo na estratégia e na competição entre as empresas. A Figura 2.9 ilustra uma curva, denominada por Porter como fronteira de

produtividade, a qual retrata um *trade-off*<sup>26</sup> entre liderança em custo ou diferenciação. Os eixos horizontal e vertical trazem a posição relativa em custo ou diferenciação, respectivamente. Se a posição relativa da companhia é de baixo custo, a curva mostra que a mesma apresenta baixa diferenciação. Ao contrário, uma alta diferenciação como estratégia competitiva leva a maiores custos (PORTER, 1996).

Figura 2.9 – Eficácia Operacional *versus* Posicionamento Estratégico



Fonte: adaptado de Porter (1996, p. 62).

Treacy e Wiersema (1993) também concordam que atender a uma expectativa corresponde a oferecer uma proposta de valor bem definida ao cliente, e adicionam um componente ao tipo de posicionamento custo *versus* diferenciação. Eles defendem que empresas alcançam uma posição de liderança no mercado ao focar nas diferenças dos seus modelos de negócio, e tais diferenças podem ser especificadas em termos de três disciplinas:

- **Liderança de produto** – abordagem estratégica na criação de produtos e serviços inovadores, que devem se concentrar nas características, funcionalidades, e desempenho global dos seus produtos e serviços. O

<sup>26</sup> O termo “*trade-off*” refere-se à uma situação na qual é preciso balancear duas condições ou qualidades opostas; ou também compreendido como uma situação na qual deve-se aceitar alguma coisa ruim em troca de receber algo bom (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).

tempo (rapidez) também é um aspecto importante para o cliente. Essa estratégia exige “o melhor” (*the best in class*) produto.

- **Excelência operacional** – abordagem estratégica na produção e entrega de produtos e serviços de modo a liderar o mercado em preço e conveniência. Companhias que buscam uma estratégia de excelência operacional precisam ser superiores e competitivas em preço, qualidade do produto, opções de escolha, velocidade na realização da ordem de compra, e com entrega pontual.
- **Intimidade com o cliente** – abordagem estratégica na transformação de produtos e serviços de modo a atender as necessidades específicas de cada segmento de cliente construindo, assim, lealdade ao longo do tempo. Para uma estratégia de intimidade com o cliente, uma organização deve realçar a qualidade nas relações com seus clientes, incluindo serviço excepcional e completude nas soluções que ela oferece.

Para serem bem-sucedidas, empresas devem focar em ser excelente em uma dessas disciplinas ao mesmo tempo em que atendem padrões básicos de mercado nas outras duas. Assim, torna-se clara a ideia de que para uma empresa competir de forma estratégica ela deve fazer escolhas. Ao se diferenciar de seus competidores, as empresas podem se posicionar estrategicamente de modo a entregar um conjunto único de valores para seus clientes, o que dificilmente poderá ser copiado por um competidor que não tenha o mesmo foco (TREACY; WIERSEMA, 1993).

Robert S. Kaplan e David P. Norton afirmam que, “embora uma definição clara da proposta de valor ao cliente é o passo mais importante no desenvolvimento de uma estratégia, mais de 70% dos times executivos não apresentam consenso sobre essa informação básica” (KAPLAN; NORTON, 2000, p. 172). Na opinião dos autores, é comum observar que, enquanto as companhias comunicam uma estratégia que clama por inovação ou relacionamento com o cliente, muitas delas erroneamente escolhem medir apenas os custos e a qualidade de suas operações – e não sua inovação ou a gestão do

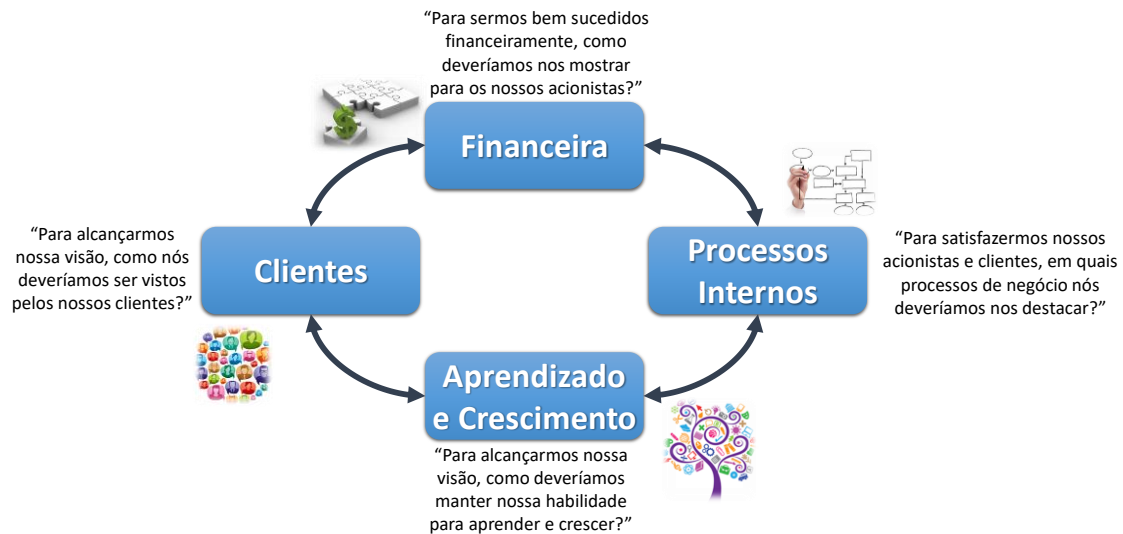
processo de relacionamento com o cliente. Companhias como essas possuem uma completa desconexão entre sua estratégia e o como ela é medida. Não surpreendentemente, essas organizações tipicamente têm grande dificuldade em implementar suas estratégias (KAPLAN; NORTON, 2000).

Sem a definição de uma estratégia, a companhia poderia cair na tentação de procurar atender as expectativas de todos os clientes (atuais ou potenciais), posicionando-se em uma “zona intermediária” na qual tanto a proposta como a entrega de valor são conflitantes (KAPLAN, 2010). Posicionar-se nessa “zona intermediária”, como também descrito por Michael E. Porter, implica tanto em altos custos quanto em uma abordagem não suficientemente diferencial, ou seja, a receita perfeita para o fracasso.

Robert S. Kaplan e David P. Norton ficaram famosos pela proposta do *Balanced Scorecard* (BSC) (KAPLAN; NORTON, 1992), um importante sistema de medidas de desempenho que posteriormente gerou a proposta de mapas estratégicos (KAPLAN; NORTON, 1996a; 1996b). O BSC já foi considerado como uma das ferramentas de gestão mais utilizadas no mundo corporativo e ainda é muito utilizada. Embora a publicação original de Kaplan e Norton (1992) tenha como subtítulo “medidas que direcionam o desempenho”, eles perceberam que não se deve iniciar com as medidas, mas com uma descrição do que a companhia quer alcançar. Os altos executivos com certeza possuem como uma de suas maiores prioridades a implementação da estratégia planejada. Dessa forma, antes de selecionar métricas, as companhias deveriam estabelecer o que elas estão tentando alcançar com suas estratégias (KAPLAN, 2010).

Quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC) podem ser utilizadas como uma estrutura de referência na qual as companhias expressem seus objetivos estratégicos. O BSC minimiza a sobrecarga de informação porque limita o número de medidas utilizadas e força os gerentes a focar nas poucas medidas que são mais críticas ao negócio (KAPLAN; NORTON, 1992). O modelo do BSC pode ser representado pela Figura 2.10.

Figura 2.10 – As Quatro Perspectivas do *Balanced Scorecard* (BSC)



Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (1996a; 1996b).

Medidas de desempenho financeiro são sempre importantes, pois: (1) um sistema de controle financeiro bem projetado pode dar mais visibilidade e tornar mais valioso um programa de melhoria (ex.: qualidade, *lean*, etc.); e (2) a ligação que entendemos como existente entre melhoria do desempenho operacional e o sucesso financeiro é na verdade um pouco tênue e incerta (KAPLAN; NORTON, 1992).

Segundo Kaplan e Norton (2000), a proposição de valor aos clientes é crítica, sendo o coração de qualquer estratégia de negócio. É ela quem define o *mix* único de atributos dos produtos e serviços, as relações com os clientes, e a imagem corporativa apresentada pela companhia. O BSC demanda que os gestores traduzam sua declaração geral da missão de atendimento do cliente em medidas específicas que reflitam os fatores que realmente importam para seus clientes (KAPLAN; NORTON, 1992).

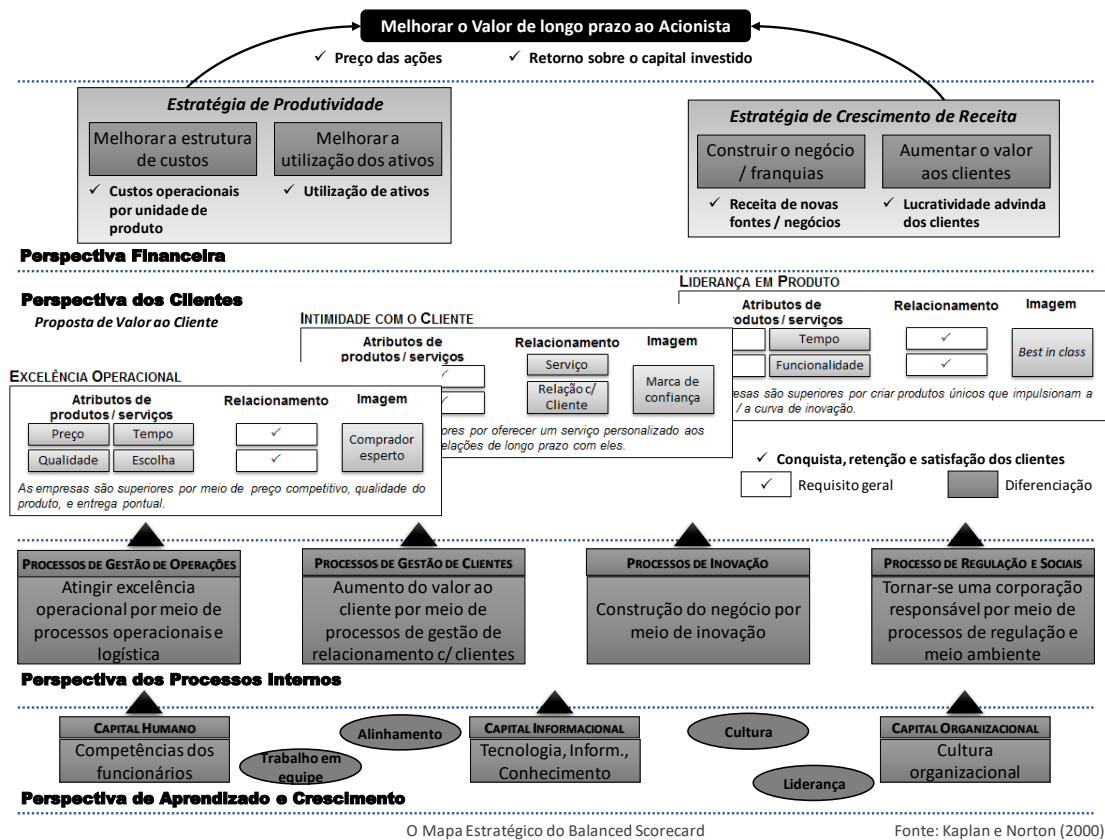
Uma vez que a organização tenha clareza de suas perspectivas financeira e de clientes, ela pode então determinar os meios pelos quais ela alcançará sua proposta de valor diferenciada aos seus clientes e também as melhorias necessárias para alcançar os objetivos financeiros (KAPLAN; NORTON, 2000). As organizações precisam decidir quais são suas competências essenciais (processos e tecnologias) nas quais elas devem se destacar; e as medidas internas de um BSC deveriam derivar dos processos de negócio que têm maior impacto na satisfação dos clientes (KAPLAN; NORTON, 1992).

A base de qualquer estratégia é a perspectiva de aprendizado e crescimento, a qual define: seus conhecimentos, habilidades e atitudes críticos; as tecnologias; e a cultura organizacional que dá suporte à estratégia organizacional (KAPLAN; NORTON, 2000). Embora os executivos reconheçam a importância da perspectiva de aprendizado e crescimento, eles geralmente têm problemas em definir os objetivos correspondentes a esta perspectiva (KAPLAN; NORTON, 2000).

Essa relação de causa e efeito entre as dimensões do *Balanced Scorecard*, da perspectiva de aprendizado e crescimento até os resultados financeiros é uma lógica importante no contexto deste trabalho, dado que aqui se assume a mesma relação de impacto de variáveis internas como pessoas e cultura que impactam o desempenho dos processos até se chegar em variáveis externas como satisfação dos clientes e retorno ao acionista.

Para Kaplan e Norton (2000), as organizações necessitam de ferramentas para comunicar tanto os seus planos estratégicos quanto os processos e sistemas que irão auxiliar na implementação de sua estratégia. Com o desenvolvimento do BSC, todos os objetivos estratégicos podem ser ligados em uma relação de causa-e-efeito pelas quatro perspectivas, iniciando-se pelos funcionários, continuando pelos processos e clientes, e culminando em um desempenho financeiro superior (KAPLAN, 2010). A ideia dos *links* causais entre objetivos e medidas de um BSC levaram a criação do conceito de mapa estratégico (KAPLAN; NORTON, 2000).

O ponto, então, para implementar a estratégia é contar com a compreensão de todos quanto às hipóteses estratégicas, para alinhar as unidades organizacionais e recursos, para testar as hipóteses continuamente, e usar tais resultados para adaptar a estratégia quando necessário (KAPLAN; NORTON, 2000). A Figura 2.11 ilustra uma estrutura sob a qual um mapa estratégico pode ser construído. Os autores usam as disciplinas de valor de Treacy e Wiersema (1993) em sua lógica do mapa estratégico.

Figura 2.11 – Estrutura de um Mapa Estratégico para o *Balanced Scorecard* (BSC)

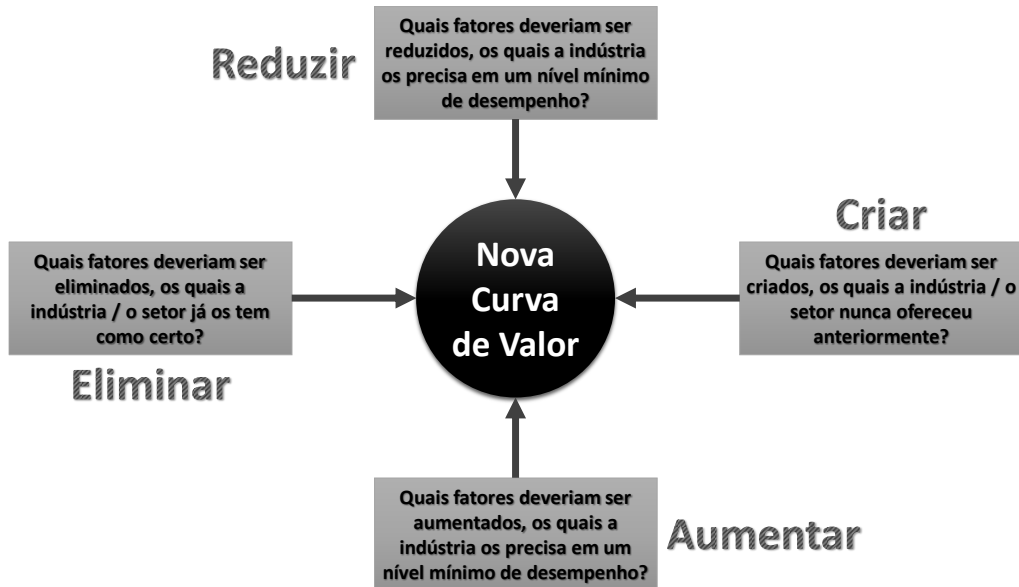
Fonte: adaptado de Kaplan e Norton (2000, p. 168-169).

Em 1999, W. Chan Kim e Renée Mauborgne publicaram um artigo na *Harvard Business Review* que deu origem posteriormente a demais artigos e, por fim, ao livro *best seller* dos mesmos autores: “A Estratégia do Oceano Azul”, em inglês, “*Blue Ocean Strategy: How to Create Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*”, publicado em 2005 pela *Harvard Business School Press*.

Kim e Mauborgne (1999) pesquisaram as companhias que criaram valores novos e/ou superiores. Eles olharam para os padrões na forma como tais companhias criam novos mercados ou reinventam os mercados existentes. Criar novos espaços de mercado requer um padrão diferente de pensamento estratégico. Ao invés de olhar para dentro das fronteiras estabelecidas que definem como se costuma competir, os gestores podem olhar sistematicamente através delas (KIM; MAUBORGNE, 1999). Fazendo dessa forma, eles podem encontrar territórios não ainda ocupados que representam uma ruptura de valor. Para Kim e Mauborgne (1999), o segredo é a descoberta de uma nova

curva de valor, e tal descoberta depende de respostas a quatro perguntas-chave, conforme ilustra a Figura 2.12.

Figura 2.12 – Quatro Perguntas-Chave para a Descoberta de Novas Curvas de Valor



Fonte: adaptado de Kim e Mauborgne (1999, p. 84-85).

As companhias e seus gestores podem sistematicamente buscar a inovação de valores por meio de seis abordagens básicas identificadas pelos autores (KIM; MAUBORGNE, 1999): (1) Olhar além dos produtos substitutos; (2) Olhar além dos grupos estratégicos dentro da indústria (setor) convencional; (3) Redefinir o grupo de compradores da indústria (setor); (4) Olhar para as ofertas complementares de produtos e serviços que estão além das fronteiras das indústrias (setor); (5) Repensar a orientação funcional - emocional da indústria (setor); e (6) Participar da reformulação das tendências externas ao longo do tempo. A Figura 2.13 mostra o como as empresas podem mudar seu foco estratégico de uma competição acirrada (corpo a corpo) para a criação de um espaço de mercado diferenciado, com novos valores e com mais oportunidades de crescimento (KIM; MAUBORGNE, 1999).

A criação de novos espaços de mercado é crítica não apenas para *start-ups*, mas também para a prosperidade e longevidade, ou até mesmo a sobrevivência de grandes empresas estabelecidas em seus atuais mercados (KIM; MAUBORGNE, 1999). Algumas empresas já começaram a perceber que em um mercado supersaturado, o crescimento



não é sustentável a menos que as empresas criem ou recriem seus mercados. Isso é o que permite que empresas pequenas se tornem grandes e grandes empresas se regenerem o tempo todo (KIM; MAUBORGNE, 1999).

Figura 2.13 – Mudando o Foco da Estratégia: da competição corpo a corpo à criação de um novo espaço de mercado

As Fronteiras Convencionais de Competição	Competição Tradicional (corpo a corpo) - Oceano vermelho -	Criando Novos Espaços de Mercado - Oceano azul -
Indústria (setor)	Foco nos rivais dentro da própria indústria (setor)	Olhar além dos produtos substitutos
Grupo Estratégico	Foco na posição competitiva dentro da própria indústria (setor)	Olhar além dos grupos estratégicos dentro da indústria (setor) convencional
Grupo de Compradores	Foco em servir melhor o grupo tradicional de compradores	Redefinir o grupo de compradores da indústria (setor)
Escopo da Oferta de Produtos e Serviços	Foco em maximizar o valor das ofertas de produtos e serviços dentro das fronteiras atuais da indústria (setor)	Olhar para as ofertas complementares de produtos e serviços que estão além das fronteiras da indústria (setor)
Orientação funcional – emocional de uma indústria (setor)	Foco na melhoria da relação preço – desempenho em linha com a orientação funcional – emocional existente na indústria (setor)	Repensar a orientação funcional – emocional da indústria (setor)
Tempo	Foco na adaptação às tendências externas que ocorrem	Participar da reformulação das tendências externas ao longo do tempo

Fonte: Kim e Mauborgne (1999, p.92).

Os parágrafos anteriores sobre estratégia e, mais precisamente sobre posicionamento estratégico como fonte de vantagem competitiva, embora não apresentem uma revisão extensiva sobre o assunto, abordam a importância da estratégia para se perceber as mudanças de mercado e se definir as mudanças necessárias que devem ser feitas internamente à organização. Não apenas processos, tecnologias e estruturas são alteradas, mas também o comportamento da organização para sustentar as mudanças e inovações. Por essa razão, o próximo tópico aborda o tema cultura organizacional e sua importância no processo de gestão da mudança.

## 2.4 Cultura Organizacional

### 2.4.1 O Conceito de Cultura Organizacional

Na literatura sobre cultura organizacional, são muitos os autores concordam que a maneira mais simples para se definir o tema **cultura organizacional** costuma ser “a forma como as coisas são feitas por aqui”.

Edgar H. Schein, professor emérito da *Sloan School of Management, MIT (Massachusetts Institute of Technology)* é um dos principais nomes no campo de estudo

de teorias organizacionais no que se refere à cultura organizacional. Em seu artigo de 1984 publicado na *Sloan Management Review*, ele afirma que “**a cultura organizacional é a chave para a excelência organizacional**” (SCHEIN, 1984, p. 3). Para Schein (1984; 2009), a definição mais completa do termo cultura organizacional, usada como base para o desenvolvimento desta tese, pode se dar pela seguinte explicação:

Cultura Organizacional é o padrão de pressupostos básicos que um dado grupo tem inventado, descoberto, ou desenvolvido durante seu processo de aprendizado para lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, e que tem funcionado bem o bastante para ser considerado válido, e, portanto, para ser ensinado para novos membros da organização como a forma correta para perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 1984, p. 3).

Integrando as descobertas de vários autores renomados que desenvolveram e vêm desenvolvendo a temática, Groysberg et al. (2018) identificaram quatro atributos gerais aceitos sobre cultura organizacional. Para eles, a cultura é:

- **Compartilhada** – Ela reside nos comportamentos, valores e suposições compartilhados e é mais comumente vivenciada por meio de normas e expectativas de um dado grupo.
- **Difundida** – A cultura permeia múltiplos níveis e é aplicada de forma ampla na organização; ela está em todo o lugar.
- **Duradoura** – Ela pode direcionar os pensamentos e ações dos membros de um grupo durante muito tempo. A cultura se torna um padrão social de auto reforço que aumenta significativamente a resistência à mudança e às influências externas.
- **Implícita** – A cultura afeta as pessoas que são, através dela, “programadas” para reconhecer e responder de forma instintiva. Ela age como uma forma de linguagem silenciosa.

Cameron e Quinn (2011, p. 19)<sup>27</sup> argumentam que a cultura organizacional reflete a ideologia predominante que as pessoas possuem dentro de suas cabeças. Ela expressa um senso de identidade entre os empregados, promove orientações não escritas e muitas vezes não faladas sobre como ser bem-sucedido na organização, e ela acentua a estabilidade do sistema social que as pessoas vivenciam.

A cultura organizacional é atualmente uma área na qual vários trabalhos práticos e acadêmicos têm provido orientações para gestores conforme eles têm buscado por formas de melhorar o desempenho organizacional (CAMERON; QUINN, 2011). No entanto, muitos programas de mudança parecem ter esquecido esse importante componente gerencial na medida em que experimentaram fracasso após fracasso nas tentativas de transformar as organizações.

Uma razão pela qual a cultura pode ter sido ignorada anteriormente quanto à sua importante contribuição ao desempenho organizacional está no fato de que ela abrange questões de difícil trato como os valores “*taken for granted*”<sup>28</sup> (ou dados como certos), suposições ocultas (*underlying assumptions*), expectativas, memórias coletivas, e outras definições presentes em uma organização (CAMERON; QUINN, 2011). A questão de a cultura organizacional ser algo concreto ou abstrato, fácil ou difícil, não a torna menos importante no processo de gestão. Fato é que há muitos estudos que mostram a influência dela no desempenho organizacional. Portanto, a questão não é se ela deve ou não ser considerada na atividade de gestão e liderança, mas sim como abordá-la de forma apropriada.

Para Schein (1996), as pessoas não costumam dar a devida atenção ao papel que as normas exercem dentro de grandes unidades sociais onde elas provavelmente mais mudam os líderes do que são mudadas por eles; o autor ainda chama a atenção dizendo que nós costumamos falhar em compreender que a cultura (entendida como um conjunto compartilhado de pressupostos básicos, tácitos, formas de perceber,

---

<sup>27</sup> Dada a relevância desta obra neste trabalho, observa-se que a primeira edição do livro *Understanding and Changing Organizational Culture* de Cameron e Quinn foi publicada em 1999. A segunda edição, em 2006. A data de 2011 nesta citação refere-se à terceira edição do livro.

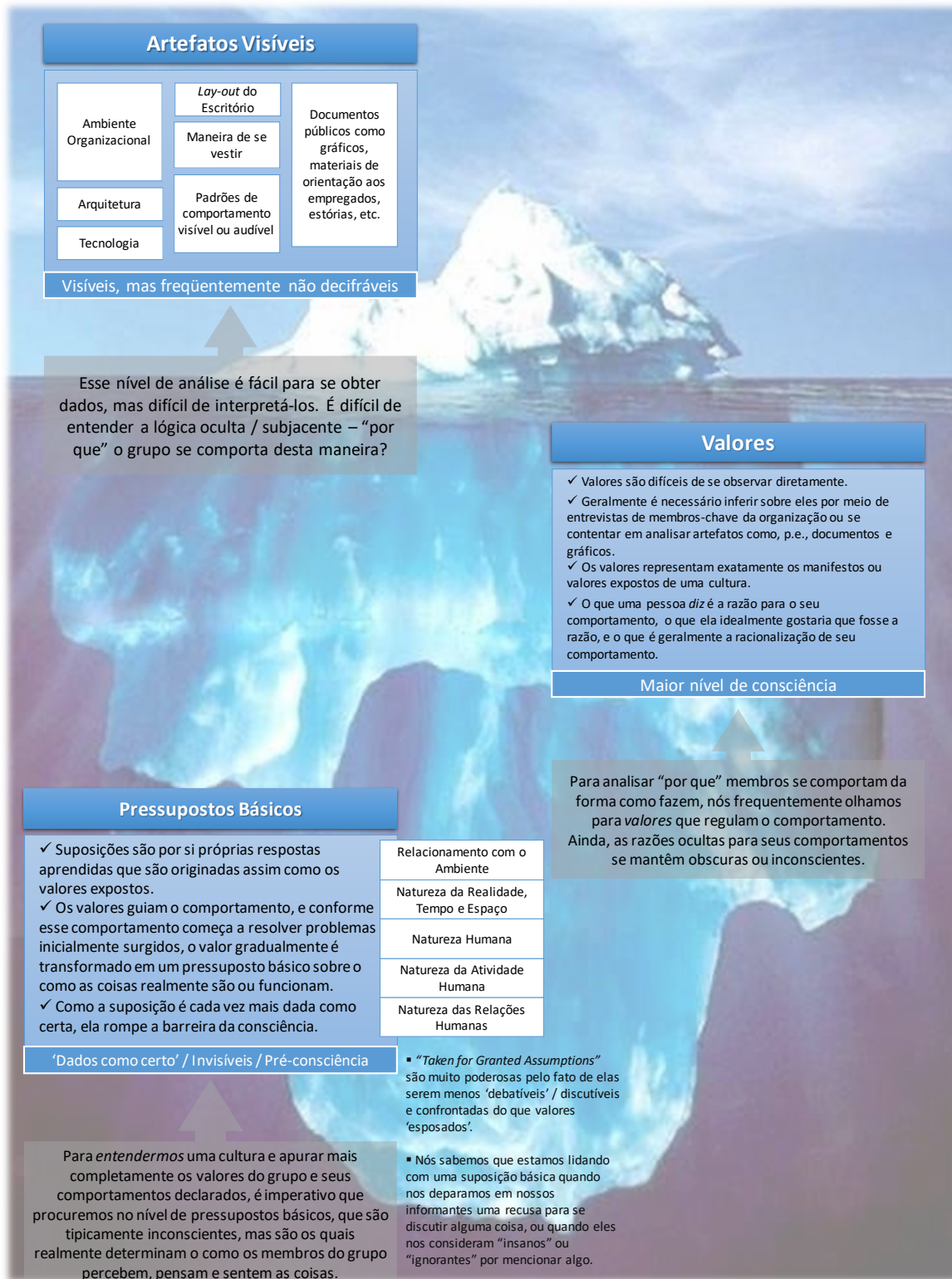
<sup>28</sup> O verbo “*take for granted*” refere-se a aceitar que algo é verdadeiro, mesmo sem pensar a respeito (CAMBRIDGE DICTIONARY, 2018).

pensar e reagir) é uma das forças mais poderosas que operam nas organizações, geralmente no sentido de manter a estabilidade do sistema.

O processo de análise da cultura organizacional pode ser compreendido, segundo Schein (1984), em três principais níveis (ver Figura 2.14): artefatos visíveis, valores e pressupostos básicos.

- **Artefatos visíveis** – são as políticas, processos, objetivos, estrutura organizacional, missão, valores, hierarquia etc. Esse nível de análise é fácil para se obter dados, mas difícil de interpretá-los. É difícil de entender a lógica oculta ou subjacente sobre o porquê do grupo se comportar desta maneira.
- **Valores** – são os valores passíveis de debate / discutíveis, declarados, expostos, para os quais o termo “valores” é mais aplicável. Para analisar o porquê os membros se comportam da forma como fazem, nós frequentemente olhamos para valores que regulam o comportamento. Ainda, as razões ocultas para seus comportamentos se mantêm obscuras ou inconscientes no outro nível de análise.
- **Pressupostos Básicos (valores dados como certos, crenças)** – são os valores últimos, não passíveis de debate ou discussão, “*taken for granted*”, para os quais o termo “pressupostos / suposições básicos” é mais apropriado. Para entendermos uma cultura e apurar mais completamente os valores do grupo e seus comportamentos declarados, é imperativo que procuremos no nível de pressupostos básicos, que são tipicamente inconscientes, mas são os quais realmente determinam o como os membros do grupo percebem, pensam e sentem as coisas.

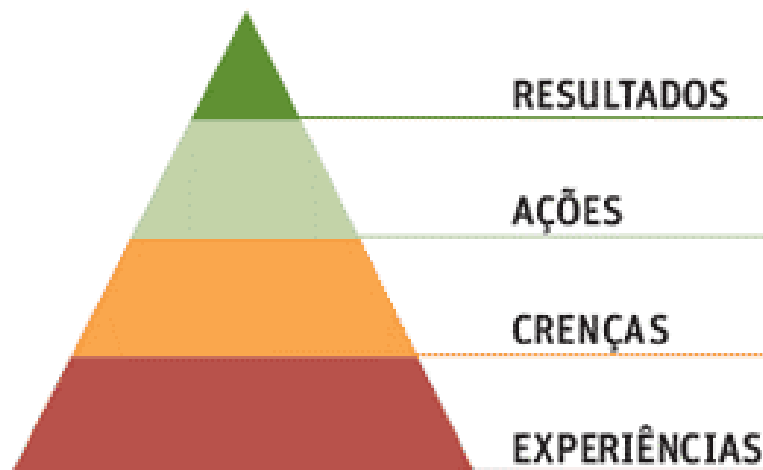
Figura 2.14 – Níveis de Análise da Cultura Organizacional



Fonte: adaptado de Schein (1984).

Connors e Smith (2011) apresentam o conceito de Pirâmide de Resultados, conforme ilustrado pela Figura 2.15. O intuito da pirâmide, argumentam os autores, é ajudar a organização a entender melhor sua cultura organizacional e, com isso, mudar e gerir tal cultura em busca de melhores resultados. Eles entendem que a cultura leva a resultados e para que se chegue no resultado desejado, a pirâmide apresenta três componentes essenciais da cultura organizacional que atuam em harmonia mútua: as **experiências** promovem **crenças** e as **crenças** influenciam as **ações**, que, por sua vez, produzem **resultados**. Para Connors e Smith (2011), a cultura organizacional pode ser compreendida como o somatório das experiências, crenças e ações.

Figura 2.15 – Pirâmide de Resultados



Fonte: Connors e Smith (2011, p. 11).

Para se chegar a resultados diferentes, é preciso, portanto, criar uma nova cultura ou, ao menos, modificar a cultura atual. Isso pode ser feito definindo as mudanças necessárias na forma como as pessoas pensam (suas crenças) e agem (suas ações), que irão proporcionar as novas experiências que os ajudarão a reforçar as crenças e a manter as ações desejadas (CONNORS; SMITH, 2011). Para os autores, um erro comum é o de se trabalhar apenas com o topo da pirâmide, ou seja, o foco nos resultados e ações. Ao se trabalhar apenas com essas duas camadas superiores, ignora-se o fato de que as pessoas pensam e de que há razões para que pensem de tal maneira (CONNORS; SMITH, 2011). A base da pirâmide representa os elementos, experiências e

crenças, que afetam o desempenho organizacional e, portanto, precisam ser trabalhados em programas de mudança.

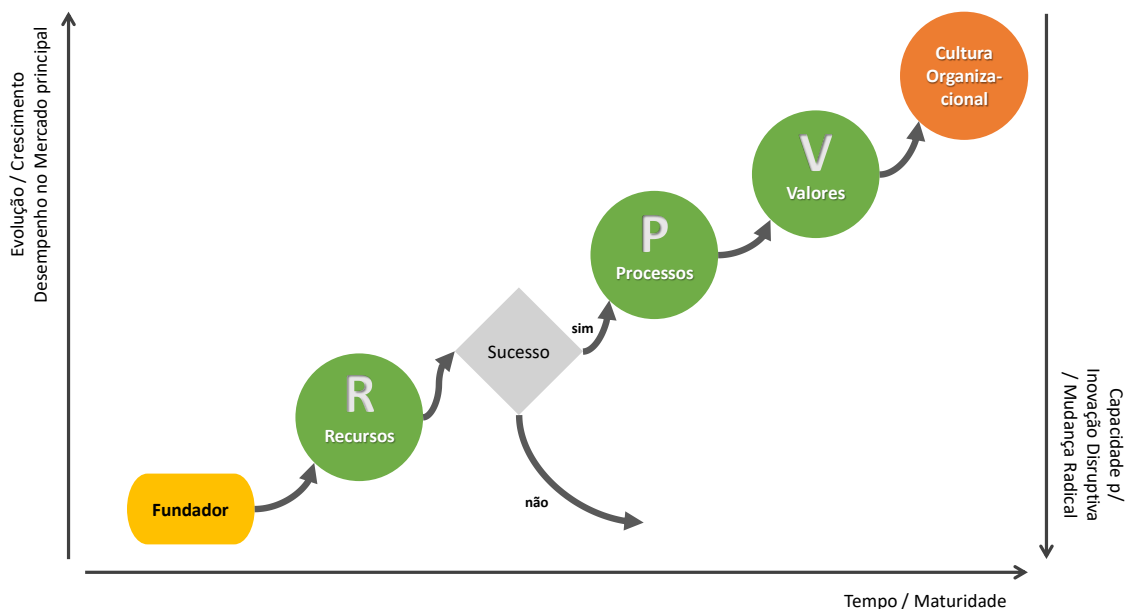
Entretanto, mudar a estrutura de crenças e experiências não é uma tarefa simples e Christensen e Overdorf (2000) apresentam uma boa explicação para isso. Para eles, como já mencionado anteriormente, a construção de uma cultura organizacional se dá por meio de seus recursos, processos e valores (RPV). Conforme as empresas alcancem bons resultados, seus valores reforçam seus processos e, conseqüentemente, o mecanismo de atribuição dos recursos organizacionais. Isso reforça a cultura, mas por outro lado, limita a capacidade de inovação disruptiva ou mudança radical da organização.

Christensen e Overdorf (2000) apresentam assim o conceito de inovações sustentáveis e inovações disruptivas. Para os autores, as empresas bem-sucedidas e já consolidadas são ótimas para responder a mudanças evolucionárias, ou inovações sustentáveis. Nesse contexto, as organizações podem recorrer ao uso de tecnologias sustentáveis ou inovações que fazem um produto ou serviço desempenhar melhor, de forma que os clientes no mercado principal já valorizam. No entanto quando as empresas precisam lidar com mudanças revolucionárias em seus ambientes, talvez seja necessário desenvolver inovações disruptivas, o que demanda capacidades nas quais tais empresas já não são tão boas assim.

As inovações disruptivas criam um mercado completamente novo por meio da inovação em novos tipos de produtos ou serviços, que provavelmente apresentará um desempenho inicial inferior, se julgados pelos critérios dos clientes do mercado principal já estabelecido (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000). Essas inovações disruptivas, pela definição dos autores (ver também Christensen, 1997), não têm como objetivo endereçar as necessidades dos clientes principais em mercados estabelecidos por meio de produtos ou serviços melhores ou mais sofisticados; elas possuem outros atributos que permitem novos mercados marginais emergirem e a inovação tende a se desenvolver de forma tão rápida que os produtos e serviços podem evoluir e atingir os patamares de desempenho dos produtos e serviços anteriores do mercado principal (CHRISTENSEN, 1997; CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).

As inovações sustentáveis são quase sempre desenvolvidas e introduzidas de forma bem-sucedida pelas empresas líderes de mercado (geralmente grandes empresas). Mas essas mesmas empresas nunca lançam – ou lidam bem com – as inovações disruptivas. Por quê? Segundo, Christensen e Overdorf (2000), quando as competências de uma organização residem em suas pessoas, a mudança de competências para endereçar as novas oportunidades é algo relativamente simples, mas quando as competências residem nos processo e valores organizacionais, e especialmente quando estão incorporados à sua cultura, a mudança passa a ser extremamente difícil, conforme ilustra a Figura 2.16.

Figura 2.16 – A Construção da Cultura Organizacional na Lógica RPV (Recurso, Processos e Valores)



Fonte: adaptado de Christensen e Overdorf (2000).

Segundo Christensen e Overdorf (2000), é preciso criar capacidades (competências) que permitam às grandes empresas lidarem com a mudança. Seja endereçando inovações sustentáveis (mudanças contínuas) ou principalmente gerando inovações disruptivas (mudanças radicais). Para os autores, quando uma organização necessita de novos processos e novos valores (porque ela se encontra em uma situação na qual novas competências devem ser desenvolvidas), os gestores devem então criar um novo ambiente organizacional onde tais competências possam ser desenvolvidas.



Lembram os autores ainda que os processos não são tão flexíveis ou adaptativos como os recursos podem ser, e os valores são menos ainda.

Em projetos de transformação e mudança organizacional, provavelmente o nível cultural onde se busca fazer mais intervenções é o nível dos artefatos visíveis. Por enxergarem esse nível de forma mais concreta, há uma tendência de pessoas de formação técnica proporem soluções diretamente para esse nível, sem sequer se darem conta de que há níveis abaixo de valores e crenças que sustentam a implementação e, mais importante, a utilização dos novos artefatos ao longo do tempo. Qualquer artefato visível (documento, *layout*, processos, estrutura, sistemas, tecnologia, etc.) tende a ser descartado ou subutilizado se a cultura não o sustentar. Por essa razão, há uma demanda para se entender o papel e a influência que os valores organizacionais exercem no conceito de cultura da organização.

#### 2.4.2 Valores

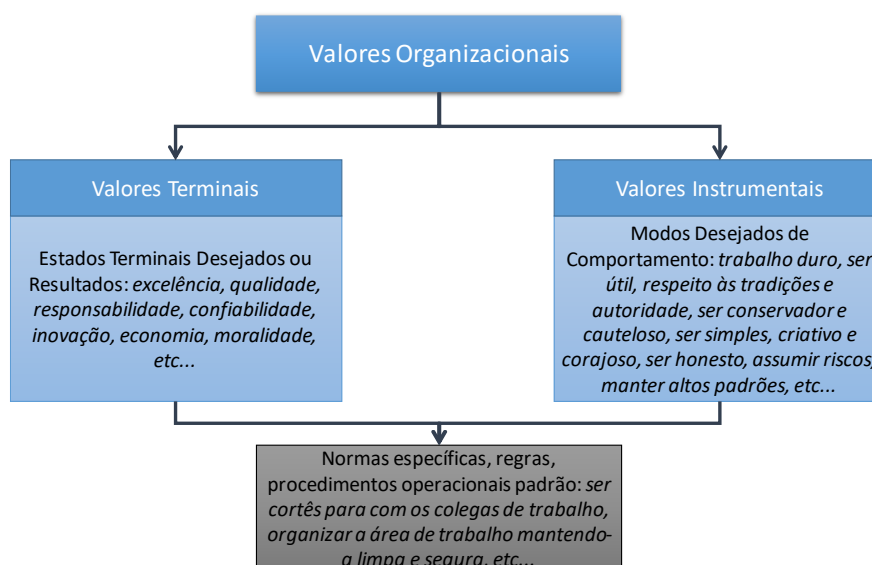
Barrett (2014, p. 3) define valores de forma pragmática como “um método simplificado de descrever o que é importante para nós, individual ou coletivamente (como uma organização, comunidade ou nação) em qualquer momento no tempo”. Os conceitos de valores são simplificados, pois podem ser entendidos em uma palavra ou frase curta, como por exemplo: honestidade, abertura, compaixão, perspectiva de longo prazo e direitos humanos (BARRET, 2014). Os valores manifestos, reais de uma pessoa ou do grupo que compartilha os mesmos valores são importantes geradores de comportamentos que também dependem do contexto.

Segundo Jones (2010), valores são critérios gerais, padrões ou princípios direcionais que as pessoas utilizam para determinar que tipos de comportamentos, eventos, situações e resultados são desejáveis ou indesejáveis. Dois tipos de valores podem ser classificados: terminais e instrumentais. Um valor terminal é um estado final desejado ou resultado que as pessoas procuram alcançar, e um valor instrumental é um modo de comportamento desejado, conforme ilustra a Figura 2.17 (JONES, 2010).

Para que seus membros entendam os valores instrumentais – isto é, a forma de comportamento que se espera que sigam enquanto tentam alcançar os resultados

finais desejados – uma organização desenvolve normas específicas, regras e procedimentos operacionais padrão que personificam seus valores instrumentais; tais normas podem ser definidas como padrões ou estilos de comportamentos que são considerados aceitáveis ou típicos para um grupo de pessoas (JONES, 2010).

Figura 2.17 – Valores Terminais e Instrumentais na Cultura Organizacional



Fonte: Jones (2010, p. 148)

Jones (2010) atesta que os membros aprendem uns com os outros como interpretar e responder a várias situações de maneiras que sejam coerentes com os valores aceitos da organização. Muitos dos valores mais poderosos e cruciais de uma organização não estão escritos; eles existem apenas em normas compartilhadas, crenças, suposições e maneiras de pensar e agir que as pessoas dentro de uma organização utilizam para se relacionar umas com as outras e com pessoas de fora e analisar e lidar com problemas pelos quais a organização passa (JONES, 2010).

Outra classificação de valores, diferentemente da proposta por Jones (2010), é apresentada por Barrett (2014) quando afirma ser possível dividir os valores em dois tipos, tanto para o lado pessoal quanto organizacional: valores positivos e valores potencialmente limitantes (ver Figura 2.18). Valores positivos geram conexão entre as pessoas e dá um senso de união à organização na busca de algo mais elevado. Os valores potencialmente limitantes, por outro lado, nascem das ansiedades e dos medos de que as pessoas têm em não conseguir satisfazer algumas ou todas as necessidades que se

demonstrem como deficientes, necessidades essas geralmente relacionadas aos níveis de sobrevivência, relacionamento e autoestima, seja para o indivíduo ou para a organização (BARRETT, 2014). Para tal, Barrett (2014) se inspira no modelo de hierarquias de necessidades de Abraham H. Maslow<sup>29</sup>.

Figura 2.18 – Exemplos de Valores Positivos e Valores Potencialmente Limitantes

	Valores Positivos	Valores Potencialmente Limitantes
Dimensão Pessoal	<u>Exemplos:</u> Honestidade; integridade; confiança	<u>Exemplos:</u> Controle; colocar a culpa nos outros; <i>status</i>
Dimensão Organizacional	<u>Exemplos:</u> Trabalho em equipe; criatividade; estabilidade financeira	<u>Exemplos:</u> Hierarquia; burocracia; foco no curto prazo

Fonte: adaptado de Barrett (2014)

A cultura organizacional, segundo Jones (2010), é baseada em valores relativamente duradouros, personificados nas normas organizacionais, regras, procedimentos padrão e metas da organização. As pessoas na organização apoiam suas ações e decisões nesses valores culturais e quando lidam com ambiguidade e incerteza dentro e fora da organização (JONES, 2010). Para o autor, a cultura de uma organização consiste no estado final que ela procura alcançar (seus valores terminais) e modos de comportamento que encoraja (seus valores instrumentais). Os valores instrumentais ajudam a organização a alcançar suas metas terminais, sendo que diferentes organizações têm culturas diferentes porque possuem conjuntos de valores terminais e instrumentais diferentes. Desde que de fato verdadeiros na organização, os valores terminais podem frequentemente ser encontrados ao se estudar a missão de uma organização e suas metas oficiais, que diz a seus membros e outros interessados que

<sup>29</sup> Abraham Harold Maslow (1908 - 1970) foi um psicólogo americano conhecido por criar a teoria da hierarquia de necessidade, baseada na satisfação das necessidades humanas. Uma pesquisa da revista *General Psychology*, publicada em 2002, classificou Maslow como o décimo psicólogo mais citado do mundo. Século 20. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham\\_Maslow](https://en.wikipedia.org/wiki/Abraham_Maslow)>. Acesso em 07 mar. 2019.

tipos de valores e padrões éticos deseja que eles utilizem para tomar suas decisões (JONES, 2010).

Conforme já mencionado anteriormente, os valores na cultura de uma organização são modeladores importantes do comportamento dos membros e de respostas às situações e aumentam a confiabilidade no comportamento de seus membros. Nesse contexto, confiabilidade não quer necessariamente dizer comportamento coerentemente obediente nem passivo; também pode significar coerentemente inovador ou criativo, como é o caso da Apple, ou consistentemente atencioso, cauteloso e rápido, como é o caso da UPS (United Parcel Service – serviço de entrega de encomendas nos EUA) ou FedEx (JONES, 2010).

Para Christensen e Overdorf (2000), um ponto importante é que os valores também definem o que uma organização não pode ou não deve fazer; os valores de uma companhia refletem sua estrutura de custos ou o seu modelo de negócio porque esses definem as regras que seus colaboradores devem obedecer para que a organização prospere. Há dois conjuntos de valores em particular que tendem a se desenvolver nas organizações de forma muito previsível (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000):

- o primeiro conjunto de valores dita a forma como a organização julga suas margens brutas aceitáveis (conforme as empresas crescem e adicionam novas estruturas associadas aos seus produtos e serviços, elas também adicionam mais despesas em suas estruturas de custos);
- o segundo conjunto de valores se relaciona ao quão grande uma nova oportunidade de negócio precisa ser para que se torne interessante (uma oportunidade que seja interessante para uma empresa pequena pode não ser atrativa para uma empresa maior; um dos efeitos colaterais da obtenção de sucesso, é que eles levam as companhias ao crescimento e assim perdem a habilidade de competir em mercados emergentes que ainda são pequenos; e essa falta de habilidade não é causada por uma mudança na disponibilidade dos recursos existentes na organização – seus recursos são tipicamente abundantes – mas são

causados pela forma como seus valores se desenvolvem ao longo do tempo);

**É o desenvolvimento inevitável desses dois conjuntos de valores que torna as organizações menos capazes de endereçar a mudança disruptiva com sucesso (CHRISTENSEN; OVERDORF, 2000).**

Assim, percebe-se a importância dos valores e, conseqüentemente da cultura organizacional no processo de gestão da mudança. Por isso, é crítico que se possa entender o *modus operandi* de uma organização, a forma como ela trabalha e como as relações são estabelecidas. As pessoas não têm a consciência de sua cultura até que elas vivenciem uma nova cultura (SCHEIN, 1996), até que ela seja desafiada, ou até que ela seja declarada e explícita por meio de um *framework* ou um modelo (CAMERON; QUINN, 2011). Existem muitos tipos ou níveis de cultura que afetam o comportamento individual e organizacional. Uma cultura organizacional é refletida pelo que é valorizado, o tipo dominante de liderança, as linguagens e símbolos, os procedimentos e as rotinas, e as definições de sucesso que tornam a organização única (CAMERON; QUINN, 2011).

Para Cameron e Quinn (2011), com o processo de avaliação de uma cultura organizacional, é possível focar na organização geral como a unidade de análise, ou também é possível avaliar culturas de diferentes 'subunidades', identificar os atributos dominantes comuns das 'subculturas' e agregá-los. Essa combinação pode promover uma aproximação da cultura organizacional geral (CAMERON; QUINN, 2011).

#### 2.4.3 Modelos de Avaliação de Cultura e Valores (*Competing Values Framework – CVF*)

Existem vários modelos ou *frameworks* para o mapeamento, diagnóstico e compreensão geral da cultura de uma organização. Gambi (2014) e Aiman-Smith (2004) apresentam alguns dos mais importantes modelos presentes na literatura, listados no Quadro 2.2. Em sua pesquisa que relaciona a cultura organizacional, técnicas de gestão da qualidade e o desempenho organizacional, Gambi (2014) decidiu por utilizar o *Competing Values Framework (CVF)*, ou seja, Modelo de Valores Concorrentes. Já,

Aiman-Smith (2004) realça a importância da cultura na perenidade do processo de inovação.

Quadro 2.2 – Modelos de Cultura Organizacional

<b>Modelo de Cultura Organizacional</b>	<b>Fontes de Gambi (2014)</b>
Modelo CVF ( <i>Competing Values Framework</i> )	Quinn e Rohrbaugh (1983) <sup>30</sup>
Modelo OCP ( <i>Organizational Culture Profile</i> )	O'Reilly III, Chatman e Caldwell (1991) <sup>31</sup>
Modelo PCOC ( <i>Personal, Customer orientation, Organisational and Culture Issues</i> )	Mauil, Brown e Cliffe (2001) <sup>32</sup>
Modelo de Hofstede	Hofstede (2001) <sup>33</sup>
<b>Modelo de Cultura Organizacional</b>	<b>Fontes de Aiman-Smith (2004)</b>
<i>Organizational Culture Assessment Instrument</i> (OCAI), baseado no CVF	Cameron e Quinn (1999) <sup>34</sup>
<i>Organizational Culture Index</i> (OCI)	Cooke e Lafferty (1995) <sup>35</sup>

Fonte: adaptado de Gambi (2014) e Aiman-Smith (2004).

Devido a aceitação na literatura, ao seu uso disseminado na academia e em trabalhos práticos e as várias validações já conduzidas para testar a aplicabilidade do modelo, o CVF mostra ser uma boa opção para o entendimento e diagnóstico de uma cultura organizacional. Paro e Gerolamo (2017) apresentam uma revisão de estudos mais aprofundados para justificar o uso do CVF como modelo de análise de cultura organizacional. Essas foram algumas das razões que levaram Gambi (2014) a decidir pelo uso do modelo CVF, bem como é o modelo prioritário dentro do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP, e também foco deste presente trabalho.

Assim, o *Competing Values Framework* (CVF) é um modelo útil para se identificar as principais abordagens para o desenho organizacional, estágios de desenvolvimento de seu ciclo de vida, qualidade organizacional, teorias de eficácia

<sup>30</sup> QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis, *Management Science*, v. 29, 1983, p. 363-377.

<sup>31</sup> O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit, *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, 1991, p. 487-516.

<sup>32</sup> MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. Organisational Culture and Quality Improvement, *International Journal of Operations and Production Management*, v. 21, n.3, 2001, p. 302-312.

<sup>33</sup> HOFSTEDE, G. *Cultures's Consequence*, 2<sup>nd</sup> ed. Sage, Beverly Hills, CA, 2001.

<sup>34</sup> CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, 1st Edition, MA: Addison Wesley, 1999.

<sup>35</sup> COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistic International, 1995.

organizacional, funções da liderança e dos gestores de recursos humanos, e habilidades gerenciais (CAMERON; QUINN, 2011).

Como a cultura organizacional é algo bastante amplo e compreende um conjunto de fatores muito complexos, inter-relacionados, abrangentes e, às vezes, ambíguos, o propósito do uso do *Competing Values Framework* é o de diagnosticar e facilitar o processo de mudança na cultura organizacional. Ele é um *framework* que foi desenvolvido de forma prática e possui, portanto, validade empírica, e ajuda a integrar muitas das dimensões propostas por vários autores especialistas no assunto (CAMERON; QUINN, 2011).

O Modelo *Competing Values Framework* (CVF) data do início da década de 80, quando Robert E. Quinn e John Rohrbaugh publicaram os primeiros trabalhos sobre o assunto (QUINN; ROHRBAUCH, 1981; 1983). Os autores tiveram como motivação o estudo de indicadores de eficácia e suas influências no desempenho organizacional, trabalho originalmente publicado por John Campbell. Assim Campbell (1977<sup>36</sup> apud QUINN; ROHRBAUCH, 1983) listou 30 critérios (variáveis) relacionados à eficácia organizacional; a lista foi considerada longa e variada em termos de generalizações, métodos de operacionalização, e em relação ao resultado final, assim Campbell alertou para a necessidade de se eliminar as sobreposições e sintetizar esses 30 critérios em variáveis chave. Foi o que Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983) fizeram. Por meio de um método de pesquisa baseado em painel com especialistas (sete ao total com interesse no tema, dos quais seis publicaram trabalhos no assunto), as pessoas foram incentivadas a julgar os critérios de forma a reduzir seu número (QUINN; ROHRBAUCH, 1981).

O Quadro 2.3 lista os 30 critérios de eficácia organizacional proposto por Campbell e a indicação daqueles que foram excluídos ou mantidos por Quinn e Rohrbaugh (1981) com base no painel com os especialistas. Após o julgamento com os especialistas, 14 critérios foram eliminados (não selecionados), restando 16 critérios para continuidade da análise.

---

<sup>36</sup> CAMPBELL, J. P. On the Nature of Organizational Effectiveness, in: P. S. Goodman and J. M. Pennings (eds), *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, Jossey-Bass, San Francisco, 1977.

Quadro 2.3 – 30 critérios (variáveis) relacionados à eficácia organizacional

Nr.	Lista dos Critérios de eficácia organizacional 30 critérios identificados por John Campbell (1977)	Selecionado por Quinn e Rohrbaugh (1981/83)
1	Absenteísmo	Não
2	Acidentes	Não
3	Avaliação por entidades externas	Sim
4	Comunicação e Gestão da Informação	Sim
5	Conflito / Coesão	Sim
6	Congruência nos papéis e normas	Não
7	Consenso em objetivos	Não
8	Controle	Sim
9	Crescimento	Sim
10	Eficácia geral	Não
11	Eficiência	Sim
12	Ênfase em realização	Não
13	Ênfase em Treinamento & Desenvolvimento	Sim
14	Estabilidade	Sim
15	Flexibilidade / Adaptação	Sim
16	Habilidades em tarefas gerenciais	Não
17	Habilidades interpessoais de gestão	Não
18	Internalização de objetivos organizacionais	Não
19	Lucro	Não
20	Moral	Sim
21	Motivação	Não
22	Participação e influência compartilhada	Não
23	Planejamento e Estabelecimento de Objetivos	Sim
24	Produtividade	Sim
25	Prontidão ( <i>readiness</i> )	Sim
26	Qualidade	Sim
27	Satisfação no trabalho	Não
28	<i>Turnover</i> (rotatividade)	Não
29	Utilização do ambiente / Aquisição de recursos	Sim
30	Valor nos Recursos Humanos	Sim

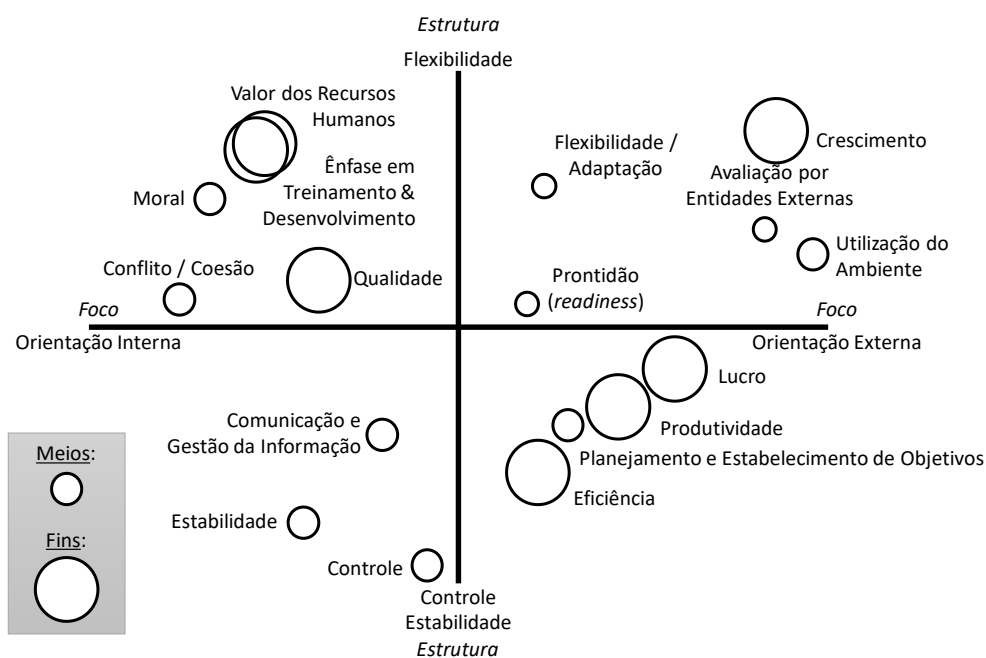
Fonte: adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983).

O trabalho subsequente de Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983) trouxe grande contribuição para a construção do CVF. A análise realizada pelos especialistas sugere que os critérios de efetividade organizacional propostos por Campbell podem ser agrupados de acordo com três conjuntos de valores concorrentes entre si. O primeiro conjunto de valores está relacionado ao foco organizacional, de uma ênfase interna, uma micro ênfase de bem-estar e desenvolvimento de pessoas da organização de um lado até uma ênfase externa, uma macro ênfase de bem-estar e desenvolvimento da organização por si própria. O segundo conjunto de valores está relacionado à estrutura da organização, de uma ênfase à estabilidade de um lado até uma ênfase em flexibilidade pelo outro lado. O terceiro conjunto de valores está relacionado aos meios



e fins que a organização define como importantes, de uma ênfase em processos importantes (por exemplo, planejamento ou estabelecimento de objetivos) até uma ênfase em resultados finais (por exemplo, produtividade, aquisição de recursos). Quinn e Rohrbaugh (1981) argumentam que esses três conjuntos de valores concorrentes são dilemas reconhecidos pela literatura que trata de teorias organizacionais. Uma representação do relacionamento entre esses três conjuntos de valores e os critérios de eficácia organizacional estão apresentados na Figura 2.19.

Figura 2.19 – *Competing Values Framework (CVF)* – Um Modelo Espacial de Critérios de Eficácia Organizacional (1ª representação do Modelo)



Fonte: Quinn e Rohrbaugh (1983, p. 368)

Para Quinn e Rohrbaugh (1983), o surgimento de um par de valores concorrentes, flexibilidade *versus* estabilidade, reflete o dilema (*trade-off*) básico da vida organizacional. Os diferentes pontos de vista em se considerar ordem, controle, autoridade, estrutura e coordenação *versus* inovação, mudança, diversidade, iniciativa individual e adaptabilidade organizacional estão no coração da maioria dos debates acalorados em diversas áreas como sociologia, ciência política, e psicologia (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Pode-se dizer que tal debate ainda é vivo nos ambientes organizacionais afetando mais áreas como administração e engenharia, dentre outras.

Lawrence e Lorsch (1967<sup>37</sup> apud QUINN; ROHRBAUGH, 1983) abordaram esse dilema argumentando que integração e diferenciação são as questões chave na história do desenho organizacional. O principal resultado desses estudos recai no fato de que as organizações que são capazes de balancear da melhor maneira possível a integração e diferenciação são também as mais prováveis de apresentar os sistemas mais efetivos.

O outro par de valores, internos *versus* externos, representam, na opinião de Quinn e Rohrbaugh (1983), outro dilema básico da vida organizacional. De uma perspectiva externa, a organização é um instrumento logicamente desenhado com o objetivo final de realizar suas tarefas e adquirir recursos; aqui recai a ênfase na competitividade geral da organização que às vezes muda o seu ambiente. Na perspectiva interna, a organização é vista como um sistema sociotécnico; os participantes têm sentimentos únicos, gostos, aversões, e requerem consideração, informação apropriada, e estabilidade em seus ambientes de trabalho. Quando os valores externos da organização são maximizados, a ênfase interna no sistema sociotécnico é reduzida; e quando a ênfase em harmonia interna cresce, isso pode levar a uma redução da ênfase na competitividade da empresa. Esse dilema também tem sido muito debatido na literatura que aborda comportamento organizacional (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

O último conjunto de valores concorrentes leva a mais um dilema básico na vida das organizações: meios *versus* fins. No mundo da gestão, o dilema meios *versus* fins é um problema a ser enfrentado, uma vez que é difícil balancear meios e fins em um ponto ótimo de equilíbrio (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Aqui pode ser feito um paralelo dilema tanto com a abordagem de Schaffer e Thomson (1992) sobre programas de mudança baseados em atividades *versus* resultados como com as teorias E e O de Mudança de Beer e Nohria (2000), conforme descritos na seção 2.2 deste capítulo.

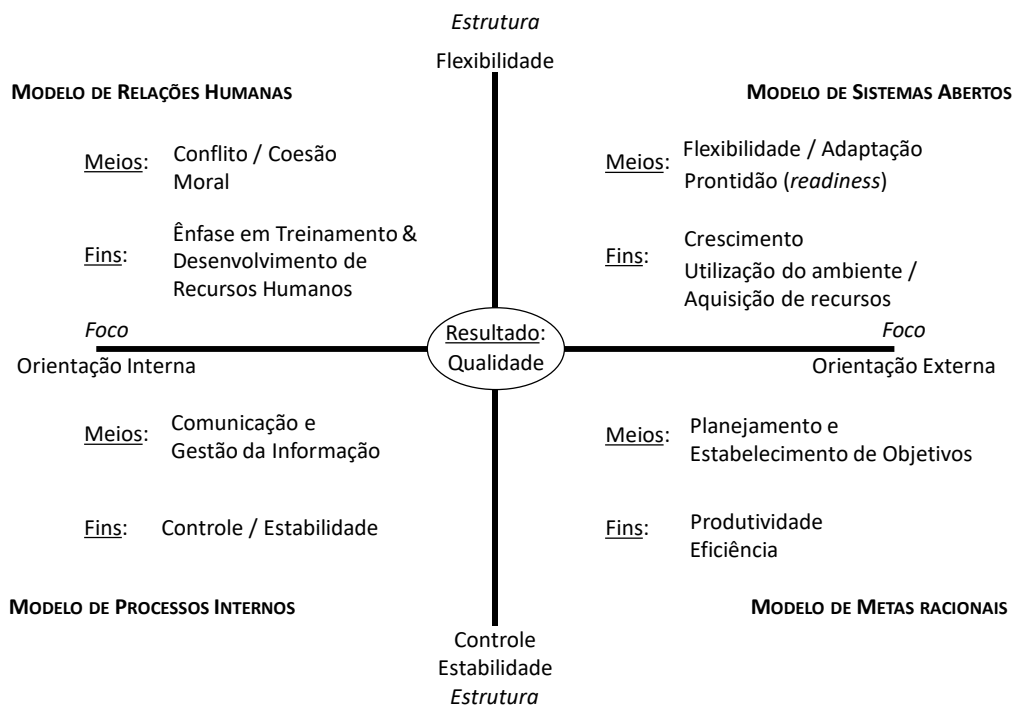
Enquanto cada um desses três contínuos (conjuntos de valores concorrentes entre si) tem sido reconhecido de maneira separada e discutido como problemas que os

---

<sup>37</sup> LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. *Organization and Environment*, Harvard Business School, Division of Research, Boston, 1967.

gestores precisam resolver, eles nunca haviam até então sido identificados como elementos integrados de um mesmo modelo ou *framework* (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). A integração tridimensional desses três contínuos torna possível a identificação de quatro modelos básicos da efetividade organizacional (Figura 2.20).

Figura 2.20 – *Competing Values Framework (CVF)* – Um Modelo Espacial de Critérios de Eficácia Organizacional (2ª representação do Modelo)



Fonte: Quinn e Rohrbaugh (1983, p. 369)

O **modelo de relações humanas** lida com a estrutura de flexibilidade e o foco interno e assim enfatiza os valores posicionados no quadrante superior esquerdo da Figura 2.20: coesão e moral como meios e desenvolvimento de recursos humanos como fim. O **modelo de sistemas abertos** coloca forte ênfase na flexibilidade e foco externo, e realça os valores do quadrante superior direito da figura: flexibilidade e prontidão como meios e crescimento e aquisição de recursos como fins. O **modelo de metas racionais**, posicionado no quadrante inferior direito, enfatiza uma estrutura de controle e foco externo com os valores de planejamento e estabelecimento de objetivos como meios e produtividade e eficiência como fim. Por fim, o **modelo de processos internos** é representado pelo quadrante inferior esquerdo da figura e enfatiza a estrutura de controle, mas com foco interno realçando os valores de comunicação e gestão de

informação como meios e controle e estabilidade como fins, sugerindo uma situação de trabalho ordenada com suficiente coordenação e distribuição de informação para prover aos participantes um senso psicológico de continuidade e segurança (QUINN; ROHRBAUGH, 1983). Para os autores, uma vez que cada modelo está incorporado em um conjunto particular de valores concorrentes, existe uma tensão entre os modelos diagonalmente posicionados, pois apresentam ênfases contrastantes, com valores que concorrem entre si.

Quinn e Rohrbaugh (1983) concluem que uma vez que o *Competing Values Framework* esclarece e dá significado ao conjunto de critérios de eficácia organizacional, ele também permite aos pesquisadores uma melhor consciência quanto às escolhas dos valores que serão feitos em suas pesquisas, e ainda mais importante, empregar esses valores para uma organização específica que seja foco do estudo. Isso significa que o modelo de valores concorrentes pode ser utilizado para selecionar indivíduos ou grupos com o intuito de clarificar a extensão pela qual certos conceitos são valorizados. Caso o pesquisador, por sua vez, escolha impor um conjunto de medidas para a análise da organização, é de se esperar que a abordagem proposta pelo CVF traga um conjunto mais balanceado de indicadores. Porém, isso ainda não resolve o problema em se ter uma combinação de múltiplas medidas, algumas delas conflitantes (QUINN; ROHRBAUGH, 1983).

Ainda, para Quinn e Rohrbaugh (1983), no mundo administrativo das corporações, uma organização eficaz talvez precise apresentar bom desempenho em todos os quatro conjuntos de critérios; entretanto, em um dado momento de seu ciclo de vida, haverá *trade-offs* entre tais critérios ou valores. Esse talvez seja um dos principais dilemas abordados nesta tese: a necessidade de se ter um posicionamento e orientação estratégica *versus* a importância de ser abrangente e desenvolver competências nos vários aspectos que levam uma organização a ter eficácia.

De forma geral, o *Competing Values Framework* tem se mostrado útil por possuir um alto grau de congruência com uma estrutura bem conhecida e bem aceita que ajuda a organizar a forma como as pessoas pensam, seus valores e suposições, e a forma como a informação é processada pelas pessoas (CAMERON; QUINN, 2011). Com

o tempo, o modelo foi sendo melhorado pelos autores, os quais passaram a considerar apenas duas dimensões de análise (estrutura flexível *versus* estável e foco interno *versus* externo), tirando a ênfase do conjunto de critérios que diferenciava os valores meios *versus* fins. Isso simplificou ainda mais a forma de representação do modelo, dando ainda mais significado aos quadrantes resultantes pela justaposição dos dois eixos, horizontal e vertical.

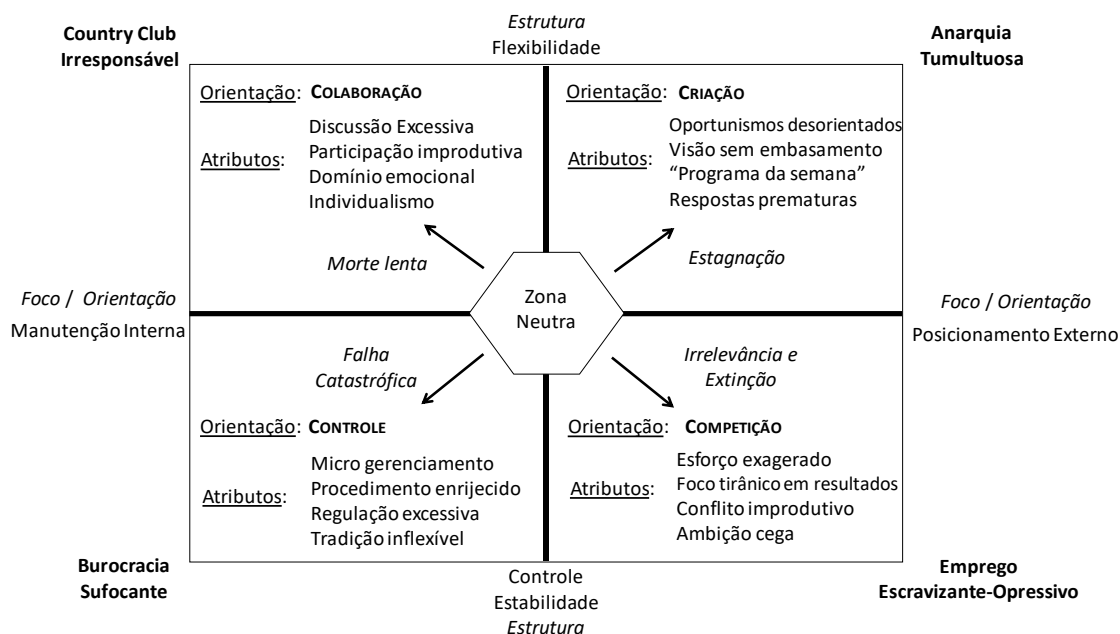
Assim, para Cameron e Quinn (2011), o eixo vertical diferencia **critérios de eficácia que enfatizam flexibilidade, habilidade de decidir, e dinamismo** de outros **critérios que enfatizam estabilidade, ordem e controle**. Isso significa que algumas organizações são vistas como eficazes se elas forem adaptáveis e orgânicas; outras organizações são vistas como eficazes se elas forem estáveis, previsíveis e mecanicistas. O *continuum* varia de uma versatilidade e flexibilidade organizacional em um extremo até uma imutabilidade e durabilidade organizacional em outro extremo. Os extremos podem ser entendidos como disfunções da tipologia apresentada.

O eixo vertical, por sua vez, diferencia **critérios de eficácia que enfatizam uma orientação interna, integração, e unidade** de outros **critérios que enfatizam uma orientação externa, diferenciação e rivalidade**. Isso significa que algumas organizações são vistas como eficazes se elas possuem características de harmonia interna; outras organizações são julgadas como eficazes se elas são focadas em interagir ou competir com outros além de suas fronteiras. O *continuum* varia de uma coesão e congruência organizacional em um extremo até uma separação e independência organizacional em outro (CAMERON; QUINN, 2011). Mais uma vez, os extremos são também entendidos como disfunções da tipologia apresentada.

Conforme já demonstrado pela lógica de construção do modelo CVF, essas duas dimensões formam quatro quadrantes, cada um deles representando um conjunto distinto de indicadores de eficácia organizacional. Esses indicadores de eficácia costumam representar o que as pessoas valorizam sobre o desempenho de uma organização. Eles definem o que é visto como bom, correto e apropriado. Os quatro grupos de critérios definem, em outras palavras, os valores essenciais sob os quais são feitos julgamentos sobre a organização (CAMERON; QUINN, 2011). A lógica da disfunção

funciona da mesma forma, conforme ilustrado pela Figura 2.21 com as zonas negativas do modelo de valores concorrentes quando a organização usa um perfil em excesso (CAMERON et al. 2006).

Figura 2.21 – Zonas Negativas do *Competing Values Framework* (CVF)



Fonte: Cameron et al. (2006, p. 157)

O que é interessante sobre esses quatro conjuntos de valores essenciais é o fato de eles representarem suposições opostas ou conflitantes. Cada *continuum* realça um valor essencial que é o oposto de um outro valor no outro extremo, por exemplo: flexibilidade *versus* estabilidade, orientação interna *versus* externa. As dimensões produzem, portanto, quadrantes que são também contraditórios ou conflitantes quando se olha para as diagonais do modelo (ver Figuras 2.19 e 2.20). O quadrante superior esquerdo, por exemplo, identifica valores que enfatizam um foco interno e orgânico, enquanto o quadrante inferior direito enfatiza uma orientação externa e um foco em controle. Similarmente, o quadrante superior direito identifica valores que enfatizam um foco externo e orgânico, enquanto o quadrante inferior esquerdo enfatiza orientação interna e foco em controle. Os valores conflitantes ou concorrentes em cada quadrante fizeram surgir o nome para o modelo: *Competing Values Framework* (CAMERON; QUINN, 2011).

Cameron e Quinn (2011) atribuiu um novo nome a cada quadrante do modelo com o intuito de distinguir suas mais notáveis características. Assim os autores nomearam os quadrantes como: *clan* (clã), *adhocracy* (adocracia), *market* (mercado), e *hierarchy* (hierarquia), conforme pode ser visto no Quadro 2.4 que também compara a nomenclatura apresentada anteriormente quando da construção do modelo CVF. É importante notar que esses nomes não foram dados de forma arbitrária. Eles foram derivados de uma literatura que explica como, ao longo do tempo, diferentes valores organizacionais se tornaram associados com diferentes formas de organização.

Quadro 2.4 – Nomenclatura dos Quadrantes para o Modelo CVF

Diferentes Nomes para os Quadrantes do <i>Competing Values Framework</i> (CVF)		
Nomenclatura (QUINN; ROHRBAUGH, 1981; 1983)	Nomenclatura (CAMERON; QUINN, 1999; 2006; 2011) <sup>38</sup>	Nomenclatura (CAMERON et al., 2006)
Modelo de Relações Humanas	Cultura Clã	Colaboração
Modelo de Sistemas Abertos	Cultura Adocrática	Criação
Modelo de Metas Racionais	Cultura de Mercado	Competição
Modelo de Processos Internos	Cultura Hierárquica	Controle

Fonte: adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983), Cameron et al. (2006) e Cameron e Quinn (2011).

Essas dimensões e quadrantes desenvolvidos parecem ser muito robustos em explicar as diferentes orientações, bem como os valores conflitantes, que caracterizam o comportamento humano. A robustez dessas dimensões e a riqueza dos quadrantes que delas resultam permite-nos identificar cada quadrante como um tipo de cultura. Isso significa que cada quadrante representa suposições básicas, orientações e valores, ou seja, os mesmos elementos que compreendem o conceito de cultura organizacional (CAMERON; QUINN, 2011). Em resumo, pode-se descrever os quatro tipos de cultura como (CAMERON; QUINN, 2011):

- **Clã / Colaboração / Modelo de Relações Humanas** – valoriza coesão, participação, comunicação; um lugar pessoal, como uma família; *mentoring / coaching*, desenvolvimento; redes sociais firmes.
- **Adocracia / Criação / Modelo de Sistemas Abertos** – local dinâmico, empreendedor; pessoas propensas a assumirem riscos; valoriza

<sup>38</sup> Três edições do mesmo trabalho (1999; 2006 e 2011).

inovação, adaptabilidade, crescimento, inovação, produtos ou serviços de vanguarda.

- **Mercado / Competição / Modelo de Metas Racionais** – orientação a resultados, tendo o trabalho concluído; valoriza competição e realização; orientação para o cliente e atingimento de metas e resultados.
- **Hierarquia / Controle / Modelo de Processos Internos** – favorece a estrutura e o controle; coordenação e eficiência; estabilidade é importante; eficiência, conveniência, processos estáveis.

A Figura 2.22 ilustra o modelo CVF agora na lógica da descrição dos quatro tipos de cultura organizacional que ele representa.

Figura 2.22 – Tipologias de Cultura Organizacional de acordo com o *Competing Values Framework* (CVF)



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (2011)

Ao longo processo de desenvolvimento do modelo CVF, desde a escolha dos 30 critérios e suas seleções, até a formalização dos quatro tipos de cultura, algumas



alterações foram percebidas no modelo, como, por exemplo, a alteração do valor “eficiência” do quadrante de metas racionais (mercado) para o quadrante de processos internos (hierarquia), pois a eficiência está relacionada ao bom uso dos recursos, o que pode ser melhorado com a análise dos processos internos. Outras discussões, no entanto, seguem abertas entre pesquisadores como, por exemplo, o valor de melhorar continuamente; para alguns a melhoria está relacionada com mudança e inovação, portanto adocrática; para outros a melhoria contínua e incremental se dá por uma sequência lógica de passos para análise e soluções de problemas, portanto, lógica de processos internos.

#### 2.4.4 Framework de Cultura Integrada

Embora várias teorias e alguns modelos aqui apresentados foram desenvolvidos há algum tempo, o tema cultura organizacional continua sendo um desafio e mantêm-se atual e relevante nas publicações acadêmicas e projetos organizacionais. Na capa da *Harvard Business Review* da edição de janeiro-fevereiro de 2018, o tema central foi “O Fator Cultura” (*The Culture Factor*). Um time de pesquisadores da *Harvard Business School* e parceiros, liderados por Boris Groysberg (professor da referida instituição) publicou nesta edição da revista um guia da cultura corporativa para líderes (GROYSBERG et al., 2018).

Groysberg et al. (2018) resgatam contribuições seminais sobre o tema cultura organizacional, citando, por exemplo, autores como Edgar Schein, Geert Hofstede, Kim Cameron e Robert Quinn. Por meio do contato dos pesquisadores com mais de 230 empresas e pesquisando os estilos de liderança de mais de 1.300 líderes nessas organizações, eles conduziram um *survey* respondido por aproximadamente 25.000 colaboradores, além de entrevistar os gestores de muitas dessas empresas. Os resultados do trabalho são apresentados nos parágrafos a seguir.

Groysberg et al. (2018) primeiramente, por meio de uma extensa revisão de literatura, também chegaram em um modelo de duas dimensões que se aplicam independentemente do tipo, tamanho setor e localização da organização. Essas dimensões foram classificadas por eles como: **interação entre as pessoas** e **resposta à**

**mudança.** A compreensão da cultura de uma organização requer a determinação sobre onde ela se posiciona ao longo dessas duas dimensões.

A **interação entre as pessoas** é uma dimensão que analisa a orientação de uma organização quanto à interação e coordenação existente entre as pessoas. O espectro vai desde uma organização altamente independente até o outro lado de alta interdependência. Culturas que tendem para independência valorizam elementos como autonomia, ação individual e competição. Já, uma cultura de interdependência enfatiza integração, relação entre as pessoas e coordenação do esforço em grupo (GROYSBERG et al., 2018).

A **resposta à mudança** também apresenta um espectro de dois extremos: flexibilidade *versus* estabilidade. Algumas organizações enfatizam a estabilidade que apresenta elementos como consistência em prioridades, previsibilidade e manutenção do *status quo*. Elas seguem regras, usam estruturas de controle como hierarquias baseadas em senioridade e se esforçam para garantir a eficiência. Outras organizações focam em flexibilidade e valorizam aspectos como adaptabilidade e receptividade à mudança. Tais organizações priorizam aspectos como inovação, abertura, diversidade e orientação à longo prazo (GROYSBERG et al., 2018).

Utilizando desse *framework* conceitual baseado em literatura específica sobre o tema e com base em suas pesquisas empíricas com centenas de empresas e milhares de colaboradores e líderes, Groysberg et al. (2018) identificaram oito estilos ou elementos que se aplicam tanto para a compreensão da cultura organizacional quanto para o entendimento do perfil de liderança individual. A seguir são apresentados e descritos os oito elementos críticos do ambiente organizacional.

- **Acolhimento** – Foco nas relações e confiança mútua. Os *ambientes de trabalho* são calorosos, colaborativos e apresentam um clima de boas-vindas onde as pessoas ajudam e dão suporte umas às outras. Os *colaboradores* são integrados pela lealdade; os *líderes* enfatizam sinceridade, trabalho em equipe e relações positivas.

- **Propósito** – Exemplificado por duas palavras: idealismo e altruísmo. Os *ambientes de trabalho* são tolerantes, lugares solidários onde as pessoas tentam fazer o bem com abordagem de longo prazo e foco no futuro do mundo. *Colaboradores* são unidos em torno da sustentabilidade e comunidades globais. *Líderes* enfatizam ideais compartilhados e contribuição para uma grande causa.
- **Aprendizado** – É caracterizado pela descoberta, expansividade e criatividade. Os *ambientes de trabalho* são inventivos e lugares de mente aberta, onde as pessoas produzem novas ideias e exploram alternativas. Os *colaboradores* são integrados pela curiosidade. Os *líderes* enfatizam a inovação, conhecimento e um senso de aventura.
- **Prazer** – Expresso em termos de alegria e excitação. Os *ambientes de trabalho* são locais alegres onde as pessoas procuram fazer o que as fazem felizes. Os *colaboradores* são unidos em torno de um clima de diversão, bom-humor e por estímulos. Os *líderes* enfatizam espontaneidade e senso de humor.
- **Resultados** – Caracterizado por realizações e conquistas. Os *ambientes de trabalho* são focados em resultados e baseados em mérito onde as pessoas aspiram por atingir altas performances. Os *colaboradores* são dirigidos pelas competências e sucesso em suas ações. Os *líderes* focam no cumprimento dos objetivos.
- **Autoridade** – Definido pela força, determinação e ousadia. Os *ambientes de trabalho* são locais competitivos onde as pessoas se esforçam para a obtenção de vantagem pessoal. Os *colaboradores* são integrados em torno de um esquema de forte controle. Os *líderes* enfatizam tanto a confiança como o domínio.
- **Segurança** – É definido por planejamento, cautela e prevenção. Os *ambientes de trabalho* são locais previsíveis onde as pessoas são conscientes aos riscos envolvidos e pensam as coisas de forma cuidadosa. Os *colaboradores* são unidos por um desejo de se sentirem

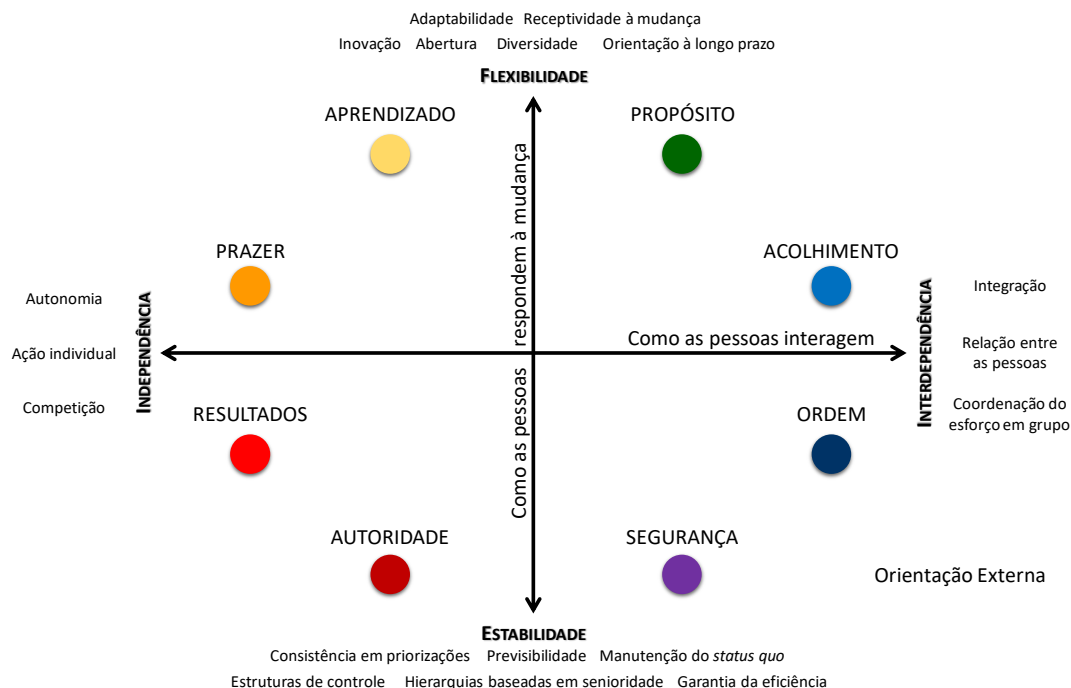
protegidos e antecipam-se às mudanças. Os *líderes* enfatizam o senso de realidade e o planejamento de forma antecipada.

- **Ordem** – Foco no respeito, estrutura e normas compartilhadas. Os *ambientes de trabalho* são lugares metódicos onde as pessoas seguem as regras e querem se enquadrar nelas. Os *colaboradores* são unidos pela colaboração. Os *líderes* enfatizam procedimentos compartilhados e tradições.

Os oito estilos apresentados se adequam ao *Framework* de Cultura Integrada proposto por Groysberg et al. (2018) e apresentados na Figura 2.23, a qual representa um modelo que identifica os atributos chave tanto para análise do perfil cultural do grupo quanto para a análise de estilos e preferências individuais. Os oito elementos críticos da vida organizacional (descritos anteriormente) podem ser posicionados em uma matriz que relaciona as duas dimensões: no eixo horizontal abordando como as pessoas interagem (de forma independente ou de forma interdependente) e no eixo vertical sobre como elas respondem à mudança (com foco na estabilidade ou de forma flexível / rígida,). Assim como a lógica do CVF, aqui também o posicionamento espacial dos elementos na matriz possui um importante significado: estilos próximos como segurança e ordem, ou aprendizado e prazer irão coexistir em um mesmo ambiente organizacional do que estilos em extremos opostos uns dos outros como autoridade e propósito ou segurança e aprendizado (GROYSBERG et al., 2018). Cada um desses elementos ou valores apresenta vantagens e desvantagens, ilustrado pela Figura 2.24.

Pode-se perceber uma convergência direta entre os novos achados de Boris Groysberg e sua equipe com os resultados da pesquisa original do *Competing Values Framework* (CVF) desenvolvidos e publicados nas décadas de 70 e 80, por Robert Quinn e demais colaboradores (ver: QUINN; ROHRBAUGH, 1981; 1983). Ao se comparar as figuras de cultura integrada e de valores concorrentes (Figuras 2.23, 2.19 e 2.20, respectivamente), nota-se extrema semelhança entre os modelos, com a diferença de que Groysberg et al. (2018) inverteram o eixo horizontal comparado com o modelo de Quinn e Rohrbaugh (1983).

Figura 2.23 – Framework de Cultura Integrada



Fonte: adaptado de Groysberg et al. (2018, p. 47)

Figura 2.24 – Os Prós e Contras dos Estilos Culturais

Estilo Cultural	Vantagens	Desvantagens
ACOLHIMENTO	Trabalho em equipe elevado, engajamento, comunicação, confiança, e senso de pertencimento.	A ênfase excessiva em construção de consenso pode levar a redução de exploração de opções, sufocar a competitividade e tornar a tomada de decisão lenta.
PROPÓSITO	Alta valorização da diversidade, sustentabilidade, e responsabilidade social.	A ênfase excessiva em propósito e ideais de longo prazo pode atrapalhar a discussão de preocupações imediatas que devem ser tratadas de forma pragmática.
APRENDIZADO	Alto grau de inovação, agilidade, e aprendizagem organizacional.	A ênfase excessiva em descobertas pode levar a falta de foco e inabilidade em explorar vantagens existentes.
PRAZER	Aumento da moral do colaborador, do seu engajamento, e de sua criatividade.	A ênfase excessiva em autonomia e engajamento pode levar a uma falta de disciplina e criar com isso problemas relacionados ao <i>compliance</i> ou governança.
RESULTADOS	Execução de excelência, foco externo, construção de competências, e atingimento de metas.	Uma ênfase excessiva em obtenção de resultados pode levar a problemas de comunicação e colaboração e altos níveis de estresse e ansiedade.
AUTORIDADE	Alta velocidade no processo de tomada de decisão, e responsividade no tratamento de ameaças ou crises.	A ênfase excessiva em forte autoridade e decisões ousadas pode levar a conflitos políticos e um ambiente de trabalho psicologicamente não seguro.
SEGURANÇA	Poder de gestão de riscos, estabilidade elevada, e continuidade do negócio.	Uma ênfase excessiva em padronização e formalização pode levar uma burocracia extrema, trazendo inflexibilidade, e desumanização do ambiente de trabalho.
ORDEM	Alta eficiência operacional, redução de conflitos, e maior consciência cívica.	A ênfase excessiva em regras e tradições pode reduzir o individualismo, sufocar a criatividade, e limitar a agilidade organizacional.

Fonte: adaptado de Groysberg et al. (2018, p. 49)

Na avaliação dos próprios autores, uma característica poderosa desse *framework* de cultura integrada, e que o diferencia dos demais modelos, é o fato de ele poder também ser usado para a definição de estilos individuais e o conjunto de valores enfatizados tanto por líderes quanto pelos demais colaboradores (GROYSBERG et al., 2018). Essa argumentação pode, no entanto, ser questionada na medida em que há outras publicações que trazem também a dimensão de liderança quando do uso do *Competing Values Framework*, como, por exemplo Quinn (1988), Cameron et al. (2006) e Cameron e Quinn (2011). Ponto de convergência entre todos esses autores, é a presença inerente de *trade-offs* nos *frameworks* propostos.

Para Groysberg et al. (2018), os líderes sábios fazem uso das forças culturais existentes na organização ao mesmo tempo em que possuem uma ampla compreensão sobre como devem iniciar programas de mudança. Eles podem, por exemplo, confiar em uma natureza participativa de uma cultura que valoriza acolhimento e ordem para engajar os membros do time e simultaneamente identificar uma pessoa de dentro do time (*insider*) que seja orientado à aprendizagem tendo assim a confiança de seus pares e obviamente do próprio líder para defender a necessidade de uma mudança através das redes de relações já estabelecidas.

Os oito estilos propostos por Groysberg et al. (2018) podem ser usados para diagnosticar e descrever padrões de comportamentos altamente complexos e diversos pertencentes a uma cultura organizacional ao mesmo tempo em que avalia o quão provavelmente um líder está alinhado e se enquadra a tal cultura. Por meio do uso do *framework* de cultura integrada, um gestor tem a possibilidade de colocar a gestão da mudança em prática uma vez que pode (GROYSBERG et al., 2018):

- Compreender a cultura de sua organização e avaliar seus efeitos intencionais e não intencionais.
- Avaliar o nível de consistência da visão dos colaboradores sobre a cultura da organização.
- Identificar subculturas existentes na organização e que expliquem pelos desempenhos mais altos ou baixos de grupos específicos.

- Apontar diferenças entre culturas herdadas durante fusões e aquisições.
- Orientar de forma rápida os novos executivos sobre a cultura em que estão ingressando e ajudá-los a gerenciar os colaboradores de forma mais efetiva.
- Medir o grau de alinhamento entre estilos individuais de liderança e a cultura da organização para determinar qual impacto um líder poderia gerar.
- Criar uma aspiração de cultura e comunicar as mudanças necessárias para atingi-la.

Groysberg et al. (2018) trazem uma importante discussão sobre a relação entre a cultura organizacional e os resultados do negócio. Para eles, o contexto no qual a organização opera é importante, assim como também é o poder da cultura. O que funcionou no passado pode não mais ser eficaz no futuro, e o que é bom para uma empresa não necessariamente é bom para outra. Os autores propõem as seguintes proposições quanto à relação entre cultura e resultados (GROYSBERG et al., 2018):

1. **Quando alinhada à estratégia e à liderança, uma cultura forte leva a resultados positivos para o negócio. \***
2. A seleção ou desenvolvimento de líderes para o futuro requer um olhar da estratégia e cultura voltado para o futuro, demandas de amanhã e não necessidades de hoje.
3. Em uma fusão ou aquisição, desenhar uma nova cultura com base em forças complementares pode aumentar a velocidade da integração e criar mais valor ao longo do tempo.
4. Em ambientes dinâmicos e com alto grau de incerteza, contextos nos quais as organizações deveriam ser mais ágeis, o aprendizado ganha extrema importância.

5. **Uma cultura forte pode ser um grande problema quando desalinhada da estratégia, na hipótese de a estratégia estar correta e sua implementação ser a solução para os problemas atuais e/ou futuros da organização. \***

*\*Destaque especial pode ser dado aos itens 1 e 5, dado o contexto deste trabalho que discorre sobre o alinhamento entre as dimensões da mudança, como estratégia, cultura e liderança.*

Após o processo de compreensão da cultura da organização e o estabelecimento de um *framework* ou modelo de referência como o CVF, pontos apresentados nos parágrafos anteriores, é possível então partir para uma importante e pragmática discussão sobre como avaliar uma cultura organizacional.

#### 2.4.5 Avaliação da Cultura Organizacional

A avaliação de uma cultura organizacional pode-se dar pela análise qualitativa ou quantitativa.

Segundo Aiman-Smith (2004), a combinação do uso de métodos qualitativos e quantitativos para a avaliação de cultura organizacional proporciona uma abordagem mais apropriada sobre as conclusões. Observações, entrevistas e análises de documentos permitem uma boa compreensão da cultura organizacional, pois proporcionam um contato mais próximo com o ambiente em questão. Por outro lado, levantamentos quantitativos possuem a vantagem de embasar a discussão qualitativa por meio de análises de questionários respondidos por várias pessoas na organização.

#### *Avaliação Qualitativa da Cultura Organizacional*

O campo qualitativo alega que a riqueza das percepções e experiência dentro de uma organização são elementos vitais para o profundo entendimento da cultura, e seguidores dessa abordagem afirmam que a cultura não pode ser restrita a uma simples matriz ou uma lista de dimensões (AIMAN-SMITH, 2004). Schein (1996) é um dos defensores da análise qualitativa e crítico da confiança cega das abordagens meramente quantitativas. Para ele, a cultura precisa ser observada, mais do que medida, para que



o campo de estudos sobre o tema possa avançar e auxiliar as organizações. Por outro lado, pesquisadores do campo quantitativo argumentam que os gestores precisam ter dados mais concretos, e que os métodos qualitativos possuem desvantagens como morosidade, altos custos, possivelmente não tão confiáveis (pois dependem da interpretação do pesquisador em campo) e isso torna a usabilidade do método qualitativo, na melhor das hipóteses, duvidosa (AIMAN-SMITH, 2004).

Aiman-Smith (2004) apresenta uma visão mais abrangente quanto ao uso das abordagens e conclui que a verdade recai certamente entre o uso equilibrado dos métodos qualitativo e quantitativo. Os gestores, continua o autor, serão mais bem servidos pelas duas abordagens; para isso é importante que se faça uma triangulação do uso de métodos variados, combinando a obtenção de dados por meio tanto da abordagem qualitativa quanto da quantitativa, o que permitirá aos gestores obterem as vantagens dos dados quantitativos bem como ter uma rica visão da parte não quantificável da cultura organizacional. Um olhar de fora, trazido por acadêmicos ou consultores com experiência e expertise pode ajudar os gestores na visualização da cultura de suas organizações (AIMAN-SMITH, 2004).

Além disso, Schein (1996, p. 229) alerta-nos que “os conceitos e métodos escolhidos são produtos de nossa própria cultura”, portanto, é importante que os profissionais que pesquisam e trabalham com o tema tenham essa consciência quando decidindo por quais conceitos ou métodos utilizar. Na mesma linha, Otto Schamer, em seu livro *Teoria U*, destaca a frase de Bill O’Brien<sup>39</sup>, que afirma que “O êxito de uma intervenção depende do estado interior do interventor” (SCHARMER, 2010, p. 21).

Uma compreensão qualitativa pode ser obtida por meio da investigação de práticas organizacionais com uma visão imparcial (de fora) do ambiente. De acordo com Aiman-Smith (2004), os pesquisadores ou consultores podem iniciar o processo de

---


<sup>39</sup> Bill O'Brien foi presidente e diretor executivo da *Hanover Insurance* entre 1971 e 1991. Durante seu mandato, a Hanover se tornou uma das 10 maiores empresas do setor no país. A ascensão espetacular da empresa foi atribuída ao compromisso de Bill de reformular as ideias de governança de Hanover, as duas mais importantes delas foram a ênfase na manutenção de uma estrutura corporativa enxuta e a confiança na visão de gestão do sistema aberto. Disponível em: <[http://www.strandtheory.org/images/The\\_soul\\_of\\_the\\_organization-william\\_o\\_brien.pdf](http://www.strandtheory.org/images/The_soul_of_the_organization-william_o_brien.pdf)>. Acesso em 07 mar. 2019.

entendimento da cultura colocando-se no lugar de um antropologista e buscar compreender a cultura de acordo com as observações e perguntas apresentadas na Figura 2.25. Para isso, serão consideradas as percepções e experiências da equipe do projeto sobre a organização, realçando a importância da qualificação do time responsável pelo diagnóstico qualitativo.


Figura 2.25 – Métodos Qualitativos para Avaliação de Cultura

<p><u>Observar:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O local da empresa? O estilo do escritório?</li> <li>• Como as pessoas estão vestidas?</li> <li>• Onde eles almoçam? Lancham?</li> <li>• As pessoas são caracterizadas como formais ou informais, sérias ou risonhas?</li> <li>• Qual tipo de figuras, sinais, piadas estão nos murais?</li> </ul> <p>Atente para tipos particulares de linguagem.</p>	<p><u>Fazer perguntas como:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conte-me sobre a história da criação da organização.</li> <li>• Como as novas pessoas “aprendem como se fazer as coisas (<i>learn the ropes</i>)” na organização?</li> <li>• O que é noticiado? E o que é recompensado?</li> <li>• Algumas pessoas estão no “caminho rápido de crescimento (<i>fast track</i>)”? E se sim, como eles chegaram lá?</li> <li>• Conte sobre alguns tabus, ou seja, coisas que as pessoas nunca deveriam fazer.</li> <li>• Se um time consegue algum excelente resultado, o que acontece?</li> <li>• Descreva a organização em três palavras.</li> <li>• Se a organização fosse um animal, qual animal seria? Por que?</li> </ul>
<p><u>Observar as características da cultura:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cerimônias, ritos e rituais</li> <li>• Estórias e mitos</li> <li>• Heróis</li> <li>• Linguagens</li> <li>• Símbolos</li> <li>• Valores e crenças</li> </ul>	


MÉTODOS P/ ANÁLISE QUALITATIVA



Entrevistas



Observações



Documentos

Fonte: adaptado de Aiman-Smith (2004)

No que se refere às características observáveis da avaliação qualitativa apresentadas na Figura 2.25 anterior, Aiman-Smith (2004) faz a seguinte descrição:

- **Cerimônias, ritos e rituais** – Eventos regulares que ensinam as pessoas sobre a cultura, e mantém um senso de ordem; pense sobre reuniões periódicas, ritos e rituais sobre promoção das pessoas, comemoração de tempo de casa, comemoração de metas de vendas, reunião anual de vendas, etc.
- **Estórias e mitos** – Organizações desenvolvem narrativas para explicar e ensinar. Exemplos comuns são estórias contadas pelas pessoas / pelos gerentes sobre sucessos, fracassos, etc. Estórias normalmente estão embasadas em fatos reais; mitos, por outro lado, são fictícios, mas

representam tão fortemente a cultura que fazem as pessoas contarem e recontarem os mitos de qualquer forma.

- **Heróis** – Organizações desenvolvem figuras de heróis internos.
- **Linguagem** – Organizações desenvolvem acrônimos, metáforas, provérbios, e jargões que têm significado especial.
- **Símbolos** – Sinais, logotipos, *layouts* dos escritórios, modo de se vestir, são todos reflexos simbólicos da cultura existente.
- **Valores e crenças** – Pessoas desenvolvem valores e crenças (que trazem ou já trouxeram resultados positivos) e os usam preferencialmente como base para a ação e tomada de decisão dentro da organização, muitas vezes sem fazer uma análise crítica antes da ação / decisão.

#### *Avaliação Quantitativa da Cultura Organizacional*

A avaliação da cultura organizacional por meio de métodos quantitativos geralmente é capturada com o uso de questionários (*surveys*). O *Survey* implica em um levantamento de dados com percepções de várias pessoas que vivem o contexto da organização. Para isso, Aiman-Smith (2004) reforçam o fato de que a formação acadêmica, a experiência do profissional (pesquisador ou consultor) no uso do instrumento, e a validade e confiabilidade do instrumento são críticos para o sucesso do diagnóstico quantitativo de cultura.

O método mais comum de captura de informações quantitativas é através de pesquisa (questionário) de avaliação das percepções das pessoas. Alguns métodos conhecidos que buscam capturar as informações quantitativas através de pesquisa (questionário) de avaliação das percepções das pessoas são listados a seguir:

- *Organizational Culture Profile* (OCP) (O'REILLY III; CHATMAN; CALDWELL, 1991<sup>40</sup> apud GAMBI, 2014).

---

<sup>40</sup> O'REILLY III, C. A.; CHATMAN, J.; CALDWELL, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, p. 487-516.

- *Organizational Culture Index (OCI)* (COOKE; LAFFERTY, 1995<sup>41</sup> apud AIMAN-SMITH, 2004).
- *Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI)* baseado no *Competing Values Framework (CVF)* (CAMERON; QUINN, 1999; 2006; 2011).
- *Personal, Customer orientation, Organisational and Culture Issues (PCOC)* (MAULL; BROWN; CLIFFE, 2001<sup>42</sup> apud GAMBI, 2014).
- *Culture Map (C-MAP)* (GATTORNA, 2006).

*Avaliação Quantitativa da Cultura Organizacional: Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) (CAMERON; QUINN, 2011)*

O Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI - *Organizational Culture Assessment Instrument*), que foi desenvolvido por Kim S. Cameron e Robert E. Quinn na década de 90 com base no modelo de valores concorrentes (CVF – *Competing Values Framework*), será apresentado em maiores detalhes neste trabalho em função da importância que o método adquiriu tanto na literatura sobre o assunto, assim como nos trabalhos desenvolvido pelos integrantes do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), da Universidade de São Paulo (USP).

O OCAI apresenta seis dimensões de análise para avaliar os quatro tipos de cultura (Clã, Adocrática, de Mercado, e Hierárquica) de acordo com a proposta de Cameron e Quinn (2011). As seis dimensões e suas descrições são as seguintes (também ilustradas pela Figura 2.26):

1. **Características Dominantes** – Refere-se ao grau de trabalho em equipe e sentimento de pertencimento, ao nível de criatividade e dinamismo,

---

<sup>41</sup> COOKE, R. A.; LAFFERTY, J. C. *Organizational culture inventory*. Plymouth, MI: Human Synergistic International, 1995.

<sup>42</sup> MAULL, R.; BROWN, P.; CLIFFE, R. (2001). Organisational culture and quality improvement. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 21, n. 3, p. 302-312.

ao foco nos objetivos e competitividade, à dependência dos sistemas e ênfase em eficiência.

2. **Crítérios de Sucesso** – Refere-se a como o sucesso é definido e quem recebe os lucros, ao *market share* e penetração no mercado, à sensibilidade com os clientes e a preocupação com as pessoas, ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, e à confiabilidade e custo ótimo.
3. **Ênfase Estratégica** – Define quais áreas de ênfase direcionam a estratégia organizacional, buscando o desenvolvimento de capital humano a longo prazo e inovação, a estabilidade e vantagem competitiva, e crescimento, aquisição, e realização de metas.
4. **Gerenciamento de Pessoas e Equipe** – Relaciona-se ao modo como as pessoas são tratadas, o grau de diálogo, participação e consenso, e como é o ambiente de trabalho.
5. **Liderança Organizacional** – Refere-se ao estilo de liderança e a abordagem que permeia a organização. As categorias de liderança são definidas como: Mentor, Formador de Equipes, Facilitador (cultura clã); Inovador, Visionário / *Broker*, Empreendedor (cultura adocrática); Produtor, Competidor / Diretor, Condutor Durão (cultura de mercado); Coordenador e Monitor, Organizador (cultura hierárquica)<sup>43</sup>.
6. **União Organizacional** – Determina os mecanismos de ligação que mantêm a empresa unida como: coesão e trabalho em equipe, lealdade e comprometimento, empreendedorismo e flexibilidade, regras e políticas, foco em objetivos e competitividade.

De forma geral o questionário OCAI é composto por 48 alternativas, sendo 24 pares de alternativas idênticas. No primeiro bloco do questionário, o respondente deve pensar na cultura atual, como ele percebe a cultura organizacional hoje em seu contexto

---

<sup>43</sup> Detalhes sobre esses estilos de liderança podem ser encontrados em: QUINN, R. E. *Beyond rational management*, Jossey Bass, San Francisco, 1988;. e CAMERON K. S.; QUINN, R. E.; DEGRAFF, J. *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, 2006.

de trabalho (cultura atual); e no segundo bloco ele deve pensar em como ele gostaria que a cultura fosse em um futuro próximo (cultura desejada). As 24 questões são divididas, por sua vez, em seis blocos (de acordo com as seis dimensões de análise) e os quatro tipos de cultura. A Figura 2.27 ilustra como cada questão é apresentada e as alternativas que compõem cada dimensão.

Figura 2.26 – Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) – 6 Dimensões de Análise



Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011)

Figura 2.27 – Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) – Questões para Situação Atual e Desejada (6 dimensões numeradas de 1 a 6 x 4 perguntas por dimensão / questão)

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

Fonte: Adaptado de Cameron e Quinn (2011)

A proposta original dos autores (CAMERON; QUINN, 2011) solicita que os respondentes dividam 100 pontos para cada questão. Na questão 1, por exemplo, que avalia as características dominantes da organização, pede-se para dividir 100 pontos entre as quatro alternativas que avaliam cada um dos quatro tipos de cultura, dando-se mais pontos para a descrição que mais representa a organização e menos pontos para a alternativa que menos a representa. Essa lógica foi elaborada pelos autores com o intuito de forçar o *trade-off* natural existente devido às tensões entre os valores existentes para os tipos de cultura diagonalmente opostas, como já abordado no tópico sobre *Competing Values Framework* (CVF). Assim, cada uma das seis dimensões visa validar a tendência das respostas em torno de um perfil cultural que mais representa (ou deveria representar na situação futura desejada) a organização em estudo.

Geralmente, como visto por várias publicações e trabalhos desenvolvidos pelo grupo de pesquisa, é comum a identificação de um tipo de cultura dominante e uma cultura secundária geralmente posicionada em um quadrante adjacente, confirmando a hipótese do CVF sobre valores concorrentes entre si. Recomenda-se que sejam feitas perguntas de ordem demográfica, como área ou departamento, função que exerce e nível hierárquico, idade, tempo de casa ou tempo na função de liderança, local (em caso de organização possuir vários locais ou plantas), sexo, etc. Assim, torna-se possível estratificar a análise e identificar subculturas por nível hierárquico ou diferentes áreas.

Aos profissionais que focam seus estudos, suas pesquisas, e aplicações tendo extrema confiança em métodos predominantemente quantitativos, Schein (1996, p. 239) faz uma crítica forte: “quando eu vejo meus colegas desenvolvendo questionários para ‘medir’ a cultura, eu sinto que eles simplesmente não estão vendo o que há lá dentro, e isso é particularmente perigoso quando se está lidando com forças sociais que são invisíveis, embora muito poderosas”. Para ele, o segredo é investir mais tempo com colegas de diferentes áreas de conhecimento que se inter-relacionam. Nesse campo de estudos de cultura organizacional, pode-se integrar profissionais de psicologia social, sociologia, antropologia, e ainda administração e engenharia. Não é possível aprender sobre o poder da cultura até que se cruzem as fronteiras culturais reais, e “isso é um processo desconfortável, como qualquer viajante que vai a um país estrangeiro já sabe,

mas eu – Edgar Schein – acredito que isso é essencial se quisermos desenvolver as teorias organizacionais como um campo viável e de aplicação” (SCHEIN, 1996, p. 239).

Se a cultura organizacional representa uma força invisível e o plano deliberado advém do planejamento estratégico, a liderança talvez seja o elo mais importante no processo de integração entre estratégias e culturas, para que não aconteça o que Peter F. Drucker<sup>44</sup> certa vez disse: “A cultura come a estratégia no café da manhã”. Por essa razão, esta tese destina uma seção, a seguir, sobre a temática liderança.

## 2.5 Liderança

Assim como a paternidade, provavelmente a liderança nunca será uma ciência exata. Mas também não precisa ser um completo mistério para aqueles que a praticam... as pesquisas têm ajudado os pais a entenderem os componentes genéticos, psicológicos e comportamentais que afetam seus “desempenhos no trabalho”.... Assim como os pais, os líderes também podem obter uma clara fotografia daquilo que precisam para liderar eficazmente. E talvez tão importante, eles podem ver como fazer acontecer.

O ambiente de negócios está continuamente mudando e um líder deve responder em qualidade. Hora a hora, dia a dia, semana a semana, os executivos devem desempenhar seus estilos de liderança como um profissional, usando o que é certo, no tempo certo e na medida certa. O retorno será percebido por meio dos seus resultados (GOLEMAN, 2000, p. 90).

De acordo com Robbins, Judge e Sobral (2010), o desenvolvimento do conceito de liderança é relativamente novo, sendo influenciado por alguns movimentos e teorias

---

<sup>44</sup> Peter Ferdinand Drucker (1909 - 2005), americano nascido na Áustria, foi um consultor, educador e autor de livros na área de administração, cujos escritos contribuíram para os fundamentos filosóficos e práticos das teorias modernas de administração. Ele também foi um líder no desenvolvimento da educação gerencial. Ele inventou o conceito conhecido como gerenciamento por objetivos e autocontrole. Ele tem sido descrito como ‘o fundador da administração moderna’. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Peter\\_Drucker](https://en.wikipedia.org/wiki/Peter_Drucker)>. Acesso em: 07 mar. 2019.



principalmente ao longo do século XX: a teoria dos traços até o final dos anos 40, as teorias comportamentais até o final dos anos 60, as teorias contingenciais de liderança por volta dos anos 80 e as abordagens contemporâneas de liderança carismática, transformacional e autêntica no final do século XX e início do século XXI.

A área de psicologia em particular exerce uma influência significativa no desenvolvimento do conceito da liderança e algumas teorias psicológicas possuem relações diretas com a forma como o conceito de liderança evoluiu. Renner (2012) sintetiza cinco principais perspectivas para explicar o surgimento e manutenção dos comportamentos, as quais podem ser relacionadas com o desenvolvimento das teorias de liderança. Tais perspectivas estão resumidas a seguir (RENNER, 2012):

1. **Neurocientífica** – enfatiza o funcionamento biológico para a explicação dos comportamentos.
2. **Psicodinâmica** – o comportamento é explicado por forças internas inconscientes sobre as quais as pessoas têm pouco controle.
3. **Cognitiva** – a explicação dos comportamentos envolve a forma como as pessoas entendem e pensam sobre o mundo.
4. **Comportamental** – concentra-se no comportamento observável.
5. **Humanista** – sustenta que as pessoas podem controlar seu comportamento e que tentam alcançar seu máximo potencial naturalmente.

Cada uma dessas perspectivas assume posicionamento distinto em relação à influência e peso do ambiente, aspectos biológicos, fatores conscientes e inconscientes e o quanto há de determinismo e livre arbítrio na determinação dos comportamentos. Essas formas de compreensão do comportamento influenciaram (e influenciam) os diferentes conceitos de liderança ao longo do tempo.

#### 2.5.1 Conceito de Liderança

Quanto ao conceito de liderança, Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam três principais pontos para especificar a definição:

- Liderança é a capacidade de influenciar um conjunto de pessoas para alcançar metas e objetivos.
- Os líderes estabelecem direções por meio do desenvolvimento de uma visão de futuro; depois engajam as pessoas, comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos.
- A liderança diz respeito ao gerenciamento da mudança.

Embora não haja uma característica mais ou menos importante, pois são as situações que definem o que é mais importante para o contexto e desafios vivenciados, no escopo deste trabalho, a responsabilidade da gestão da mudança é uma atribuição crítica da liderança, por isso é importante abordar tal tema nas iniciativas de gestão da mudança, seja na pesquisa, ensino ou aplicação.

Falconi (2009, p. 14) destaca a importância da Liderança como um dos três fatores principais – além de conhecimento técnico e método – para a obtenção de resultados em qualquer iniciativa humana. Assim, ele apresenta a agenda do líder como um conjunto de atividades agrupadas em três temáticas centrais que estão relacionadas com a definição do conceito de liderança: “liderar é bater metas consistentemente, com o time e fazendo o certo”. Para ele, portanto, a agenda do líder envolve:

- **Alcançar metas:**
  - Atribuir metas baseadas em lacunas;
  - Promover o domínio do método pela equipe;
  - Promover a aquisição de conhecimento técnico do processo pela equipe;
- **Com o time:**
  - Recrutar;
  - Treinar;
  - Inspirar;
  - Fazer *Coaching*;
  - Promover a Meritocracia;

- Tirar as pessoas da zona de conforto para que elas se desenvolvam;
- Fazer uma avaliação de desempenho honesta e construtiva;
- Demitir quando preciso;
- Ter um sistema de incentivos alinhados com metas;
- **Fazendo o certo:**
  - Promover cultura única;
  - Cultura de alto desempenho;
  - Cultura de fatos e dados;
  - Cultura de honestidade intelectual;
  - Cultura de enfrentamento dos fatos;
  - Alinhamento com valores da empresa.

Uma das principais discussões quanto ao tema liderança no contexto organizacional refere-se às diferenças e semelhanças entre gestores e líderes, se possuem as mesmas habilidades e se podem ser inclusive a mesma pessoa. Embora no dia a dia do trabalho das organizações as pessoas usem ambos os termos muitas vezes como sinônimo: o gestor, o líder, o chefe, etc., a literatura parece convergir ao fato de que liderança é uma coisa e gestão é outra, e devem caminhar juntas para que as organizações otimizem seus resultados.

### 2.5.2 Liderança & Gestão

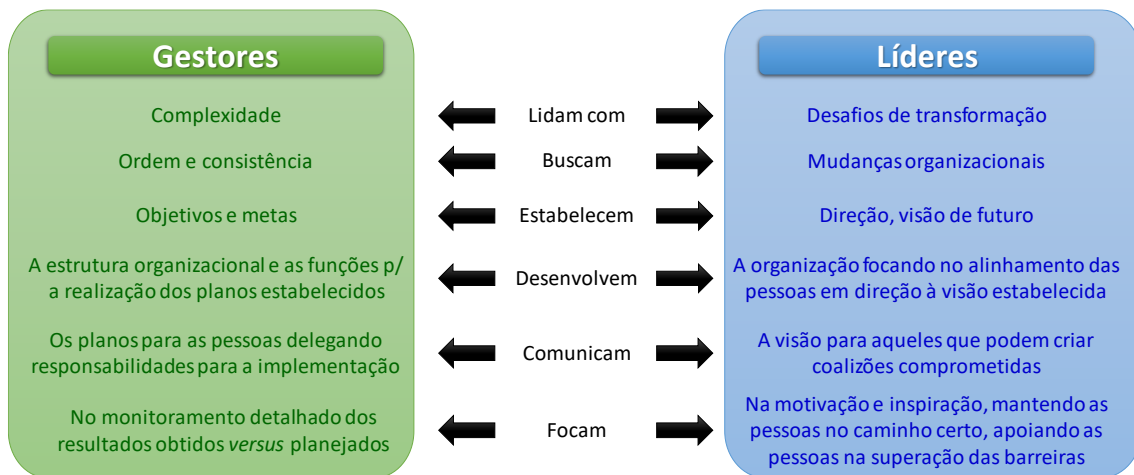
Para Robbins, Judge e Sobral (2010), as organizações precisam tanto de líderes que satisfazem o *status quo*, que criem visões de futuro e sejam capazes de inspirar os membros da organização a querer realizar essas visões, quanto gestores capazes de elaborar planos detalhados, criar estruturas organizacionais eficientes e gerenciar as operações do dia a dia. Para os autores, as organizações precisam de liderança e gestão fortes para atingirem o nível ótimo de eficácia.

Em um artigo classificado como um dos melhores artigos de todos os tempos da *Harvard Business Review*, intitulado 'O que os líderes realmente fazem' ('*What*

*Leaders Really Do'*), John P. Kotter, apresenta uma visão muito esclarecedora sobre as diferenças entre gestores e líderes. Para Kotter (1990), há uma diferença marcante entre os papéis e responsabilidades da gestão e da liderança, que é ilustrada na Figura 2.28.

Kotter (1990) também entende que as organizações devem desenvolver ambas as áreas de atuação: gerenciamento e liderança, o que é diferente de desenvolver as pessoas como “gestores-líderes”, o que seria o ideal. No entanto, segundo Kotter (1990), as pessoas não podem, ao mesmo tempo, gerenciar e liderar, pois são perfis diferentes, às vezes antagônicos e que, por isso, necessitam de habilidades bastante diferentes.

Figura 2.28 – Gestores versus Líderes



Fonte: adaptado de Kotter (1990).

No entanto, quando as empresas começam a preparar as pessoas para seus cargos executivos, elas normalmente ignoram a teoria que argumenta que pessoas não podem, ao mesmo tempo, gerenciar e liderar. Elas tentam desenvolver gestores-líderes. Uma vez que as organizações entendam as diferenças fundamentais entre liderança e gerenciamento, elas podem começar a tratar suas pessoas chave para promover ambas as áreas de atuação (KOTTER, 1990).

Ao se analisar as responsabilidades da gestão e da liderança (conforme ilustrado na Figura 2.28 anteriormente apresentada), é possível relacionar a gestão da mudança com o papel do líder, mais do que com o gestor. Por essa razão, o foco do presente trabalho recai nesta seção sobre o tema liderança, apresentando as principais teorias e referências utilizadas para se abordar o assunto.

### 2.5.3 Teorias de Liderança

Robbins, Judge e Sobral (2010) apresentam as principais teorias que marcaram o desenvolvimento da liderança. As teorias, bem como as respectivas características mais marcantes são:

- **Teoria dos Traços** – Busca identificar as qualidades e características pessoais, os traços de personalidade, que diferenciam líderes de não líderes.
- **Teorias Comportamentais** – Apresenta duas dimensões: *Liderança orientada para a Produção*; e *Liderança Orientada para as Pessoas*. As influências das teorias comportamentais sugerem que é possível treinar pessoas para serem líderes.
- **Teorias Contingenciais** – As teorias contingenciais têm enfoque na influência da situação na qual a liderança é inserida (contexto). O desempenho depende do estilo do líder, mas também da situação. Algumas teorias conhecidas: *Modelo de Contingência*, *Teoria do Caminho-Meta*, *Teoria Situacional*, *Teoria da Participação e Liderança*.
- **Teoria das Trocas entre Líderes e Liderados** – É uma teoria que propõe que os líderes criam grupos “de dentro” e “de fora”. Ou seja, os líderes estabelecem um relacionamento especial com um pequeno grupo de liderados.
- **Liderança Transacional** – Os líderes transacionais conduzem ou motivam seus seguidores em direção às metas estabelecidas por meio do esclarecimento das funções e das exigências das tarefas.
- **Liderança Carismática** – Os líderes inspiram seus seguidores por meio de palavras, ideias e comportamentos com uso de capacidades heroicas atribuídas pelos seguidores.
- **Liderança Transformacional** – Inspiração dos liderados a transcenderem seus próprios interesses pelo bem da organização ou do grupo, sendo capazes de causar um impacto profundo e extraordinário em seus liderados.

- **Liderança Autêntica** – Líderes autênticos agem conforme os seus valores e suas crenças, de forma aberta e honesta. São vistos como pessoas éticas e dignos de confiança.

Essas teorias foram desenvolvidas ao longo do tempo, desde o final do século XIX e início do século XX até os dias atuais, conforme a ordem apresentada anteriormente. Embora todas as teorias continuem válidas, atualmente há uma literatura que valoriza o estilo de liderança autêntica como preferência para as demandas atuais das organizações. Por essa razão, mais adiante nesta seção o tema liderança autêntica voltará a ser abordado.

Outra abordagem de liderança, baseada na inteligência emocional, também é importante no contexto desta tese, visto que a teoria de mudança organizacional deve partir da premissa de que as pessoas mudam e os líderes podem se desenvolver. Como será visto a seguir, a inteligência emocional aborda a liderança também como um processo de desenvolvimento de habilidades emocionais no indivíduo, as quais aumentam as competências de liderança.

#### 2.5.4 Inteligência Emocional

De acordo com Mayer e Salovey (1997<sup>45</sup> apud MAYER; SALOVEY; CARUSO, 2008, p. 197),

A Inteligência Emocional inclui a capacidade de participar de um processamento sofisticado de informações sobre as próprias emoções e também sobre as emoções de outras pessoas e a capacidade de usar essas informações como um guia para o pensamento e para o comportamento. Ou seja, indivíduos com alto nível de inteligência emocional prestam atenção, usam, compreendem e gerenciam suas emoções, e essas habilidades servem a funções adaptativas que potencialmente se beneficiam a si mesmas e aos outros.

---

<sup>45</sup> MAYER, J. D.; SALOVEY, P. What is Emotional Intelligence? In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence: Educational implications* (pp. 3-31). New York: Basic Books, 1997.

Embora a definição original tenha sido dada por Peter Salovey e John D. Mayer, foi Daniel Goleman que se tornou mundialmente reconhecido como especialista em 'Inteligência Emocional'. Ele popularizou o termo com seu livro "*Emotional Intelligence*"<sup>46</sup>, *best seller* publicado na década de 90 (GOLEMAN, 1995). Dois pontos que merecem maior destaque no contexto deste trabalho, mais especificamente nesta seção sobre liderança, é que a liderança eficaz depende de diferentes estilos de liderança (GOLEMAN, 2000) e o que constitui um líder é um conjunto de competências dentre as quais os componentes de inteligência emocional são partes essenciais e podem ser aprendidas (GOLEMAN, 1998).

Robbins, Judge e Sobral (2010) atestam que a inteligência emocional (IE) é uma forma de indicar se uma liderança é eficaz; uma pessoa pode ter uma educação notável, um pensamento bastante analítico, uma visão convincente e uma fonte inesgotável de ideias geniais, mas, mesmo assim, pode ainda não ser necessariamente um grande líder.

Para os executivos que lidam com problemas complexos em seu dia a dia e para pessoas que trabalham com o desenvolvimento de lideranças, duas perguntas são sempre frequentes:

- Como é possível reconhecer o nível de inteligência emocional em si mesmo? e
- Como se pode dizer para uma pessoa se ela possui tal competência?

Goleman (2000) argumenta que os executivos mais eficazes usam uma coletânea de estilos distintos de liderança, cada uma delas na medida e no tempo corretos; tal habilidade não é fácil de se colocar em ação, mas recompensa em termos de desempenho demonstrado pelo líder. Mais importante ainda, na opinião do autor, esses estilos podem ser aprendidos.

---

<sup>46</sup> GOLEMAN, D. *Emotional Intelligence*, New York: Bantam Books, 1995 (original em inglês).

Goleman (2000) apresenta seis estilos de liderança<sup>47</sup> que apresentam impacto direto sobre o clima organizacional. Cada um dos estilos de liderança apresentados em seu artigo depende ainda dos componentes de inteligência emocional. Assim, esses três pontos, estilos de liderança, clima organizacional e componentes de inteligência emocional, serão descritos a seguir, uma vez que possuem o potencial de enriquecer o trabalho da liderança.

Os seis estilos de liderança sistematizados por Goleman (2000) incluem: (1) **líderes coercivos** que demandam imediata obediência; (2) **líderes agressivos** que esperam por excelência e autonomia de sua equipe; (3) **líderes conselheiros** que desenvolvem as pessoas para o futuro; (4) **líderes democráticos** que constroem consenso por meio da participação; (5) **líderes agregadores** que criam laços emocionais e promovem harmonia no ambiente; e (6) **líderes confiáveis** que mobilizam as pessoas para uma visão compartilhada. Esses estilos de liderança têm um impacto em cada um dos fatores que compõem o clima organizacional.

Goleman (2000) usa uma definição de clima organizacional composta por seis fatores-chave de avaliação no ambiente de trabalho: (1) **flexibilidade**, que representa o quanto os colaboradores se sentem com liberdade para inovar sem terem que enfrentar a burocracia desnecessária; (2) o senso de **responsabilidade** dos colaboradores para com a organização; (3) o **padrão de excelência** que se estabelece; (4) o senso de acurácia do *feedback* sobre desempenho e adequação às **recompensas**; (5) a **clareza** que as pessoas possuem sobre a missão e valores da companhia; e (6) o nível de **comprometimento** para um propósito comum.

A Figura 2.29 apresenta os seis estilos de liderança analisados sob a ótica dos modos de ação dos líderes, o estilo de cada tipo de líder em uma frase, a competência implícita da inteligência emocional que caracteriza cada estilo, as situações que mais convêm o uso de cada estilo, e o impacto no clima organizacional e, conseqüentemente, no desempenho.

---

<sup>47</sup> Resultantes de uma pesquisa de Mary Fontaine e Ruth Jacobs da empresa de consultoria Hay / Mcker, realizada na década de 90, e citada por Goleman em seu artigo da Harvard Business Review, março-abril, 2000, p. 78;81.



Figura 2.29 – Os Seis Estilos de Liderança e suas Principais Características

	<b>Coercivo</b>	<b>Agressivo</b>	<b>Conselheiro</b>	<b>Democrático</b>	<b>Agregador</b>	<b>Confiável</b>
Os modos de ação dos líderes	Exige imediata obediência	Estabelece altos padrões de desempenho	Desenvolve pessoas para o futuro	Forja consenso através da participação	Cria harmonia e constrói laços emocionais	Mobiliza pessoas em direção de uma visão
O estilo em uma frase	<i>“faça o que eu digo”</i>	<i>“faça como eu faço, agora”</i>	<i>“tente isso”</i>	<i>“o que você pensa?”</i>	<i>“As pessoas vêm primeiro”</i>	<i>“Venha comigo”</i>
Implícita competência da Intel. Emocional	Conduzir à execução, iniciativa, autocontrole	Consciência, conduzir à execução, iniciativa	Desenvolver os outros, empatia, autoconsciência	Colaboração, liderança de equipe, comunicação	Empatia, construção de relacionamentos, comunicação	Autoconfiança, empatia, mudança estimulante
Quando os estilos funcionam melhor	Em uma crise e/ou no início dela, ou com problemas de funcionários	Na obtenção de resultados de uma equipe motivada e competente	Na ajuda de um funcionários a melhorar o desempenho ou desenvolver força a longo prazo	Na consolidação ou no consenso, ou para obter contribuição de funcionários de valor	Na cura de rupturas em uma equipe ou na motivação de pessoas durante circunstâncias de estresse	Quando as mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma clara direção
Impacto abrangente no clima org.	Negativo	Negativo	Positivo	Positivo	Positivo	Muito Positivo

Fonte: adaptado de Goleman (2000).

Algumas implicações importantes para a prática da liderança também são destacadas por Goleman (2000):

- É possível ter uma compreensão mais refinada sobre como os diferentes estilos de liderança afetam o clima e o desempenho organizacional.
- Oferece uma maior clareza sobre quando os gestores deveriam mudar entre os estilos.
- Deixa claro que a flexibilidade em mudanças de estilo é recomendada.
- Cada estilo de liderança origina-se de diferentes componentes da inteligência emocional.

Goleman (1998) analisou quais competências são responsáveis pelo desempenho. O autor afirma que embora o termo competências seja mais amplo, com aspectos de habilidades técnicas, habilidades cognitivas, a inteligência emocional se destacou tanto nos níveis mais estratégicos das empresas quanto em pessoas que foram classificadas como de alto desempenho. Enquanto habilidades técnicas e cognitivas são importantes e são requisitos mínimos para a atuação profissional, a inteligência emocional parece ser o que dá maior destaque e diferencial na corrida pelo desempenho.

Os componentes da inteligência apresentados por Goleman (1998; 2000) estão baseados em duas grandes classes de habilidades: a habilidade de se relacionar bem consigo mesmo, e a habilidade de se relacionar bem com os outros. Essas duas classes principais dividem-se em quatro capacidades fundamentais e essas, por conseguinte, em grupos específicos de competências, conforme resume a Figura 2.30.

Figura 2.30 – Inteligência Emocional (Classes, Capacidades Fundamentais e Grupos de Competências)

	Habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos		Habilidade de dirigir eficazmente nossos relacionamentos	
	Autoconsciência	Autogerenciamento	Consciência Social	Habilidades Sociais
Classes	Habilidade de dirigir eficazmente a nós mesmos		Habilidade de dirigir eficazmente nossos relacionamentos	
Capacidades Fundamentais	Habilidade de reconhecer e entender seu temperamento, suas emoções e iniciativas, assim como seus efeitos nos outros.	Habilidade de controlar ou redirecionar impulsos e temperamentos desordenados. A propensão a protelar julgamentos, pensar antes de agir.	Capacidade de entender o modo de ser emocional das outras pessoas. Habilidade em treinar pessoas de acordo com suas reações emocionais.	Capacidade de gerenciar relacionamentos e desenvolver <i>networks</i> . Habilidade para encontrar fundamento comum e construir entendimento.
Grupos de Competências	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Autoconsciência emocional</i></li> <li>✓ <i>Auto avaliação</i></li> <li>✓ <i>Autoconfiança</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Autocontrole</i></li> <li>✓ <i>Confiança</i></li> <li>✓ <i>Estado consciente (conscienciosidade)</i></li> <li>✓ <i>Adaptabilidade</i></li> <li>✓ <i>Orientação a resultados</i></li> <li>✓ <i>Iniciativa</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Empatia</i></li> <li>✓ <i>Consciência Organizacional</i></li> <li>✓ <i>Orientação a serviços</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Liderança visionária</i></li> <li>✓ <i>Influência</i></li> <li>✓ <i>Desenvolver os outros</i></li> <li>✓ <i>Comunicação</i></li> <li>✓ <i>Mudança catalisadora</i></li> <li>✓ <i>Gerenciamento de conflitos</i></li> <li>✓ <i>Construção de laços</i></li> <li>✓ <i>Trabalho de equipe e colaboração</i></li> </ul>

Fonte: adaptado de Goleman (1998; 2000).

Goleman, Boyatzis e McKee (2001) descrevem os quatro componentes de inteligência emocional (Figura 2.30) da seguinte forma:

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

Para Goleman (1998), a inteligência emocional pode aumentar conforme a idade, ou seja, a maturidade importa. Ainda que isso seja verdade, muitas pessoas ainda precisarão de ajuda ou treinamento para melhorar a inteligência emocional. No entanto, na opinião do autor, muitos programas de capacitação em liderança que objetivam desenvolver a inteligência emocional são perda de tempo e dinheiro, simplesmente porque eles focam na parte errada do cérebro.

A inteligência emocional é fruto amplamente dos neurotransmissores do sistema límbico do cérebro, o qual é responsável por comandar os sentimentos, impulsos e ímpeto (GOLEMAN, 1998). Para o autor, ao estudar várias pesquisas nessa área, o sistema límbico aprende melhor por meio de motivação, práticas estendidas e *feedback*. Por outro lado, outra parte do cérebro, denominada neocórtex, comanda as habilidades analíticas e técnicas, compreendendo conceitos e lógica. Neste ponto reside o problema de muitos programas de capacitação: é essa a parte do cérebro que é alvo de muitos programas de treinamento que objetivam melhorar a inteligência emocional (neocórtex), o que não irá gerar os resultados pretendidos, podendo até levar a um resultado negativo no desempenho das pessoas (GOLEMAN, 1998).

Assim, as estratégias dos programas de capacitação que visam desenvolver a inteligência emocional deveriam abordar o sistema límbico ajudando as pessoas a rever seus velhos hábitos e comportamentos, o que não apenas toma muito mais tempo do que as estratégias convencionais de treinamento, como também requer muitas vezes uma abordagem individualizada (GOLEMAN, 1998). Desenvolver a inteligência emocional não é algo que se faça em um final de semana, durante um seminário sobre o tema, ou com a aquisição de um manual “*how-to*”; isso requer prática contínua no próprio trabalho, durante muitos meses (GOLEMAN, 1998; 2000).

O papel da liderança é crucial na gestão da cultura organizacional, e por essa razão, impacta na implementação das estratégias da organização. Para Goleman, Boyatzis e McKee (2001), a inteligência emocional de um líder molda a cultura ou o ambiente de trabalho. Altos níveis de inteligência emocional, continuam os autores,

podem criar climas que prosperam compartilhamento de informação, confiança, tomada de risco saudável e aprendizagem; quando o líder está em um modo positivo, as pessoas ao seu redor também enxergam as coisas sob a luz de maior positividade. Além disso, os autores argumentam que os temperamentos dos líderes têm um maior impacto no desempenho quando eles são otimistas e em sintonia com aqueles aos seus arredores. Goleman, Boyatzis e McKee (2001) denominam esse modo como “ressonância dinâmica”.

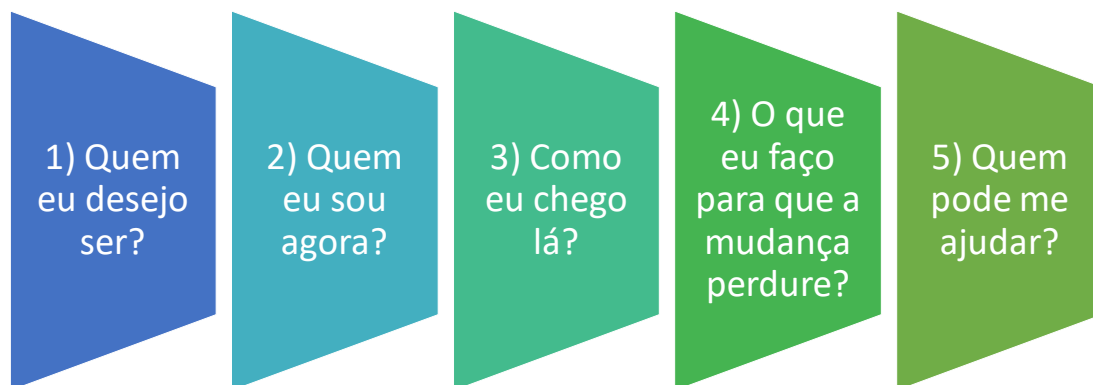
Por outro lado, baixos níveis de inteligência emocional levam a climas com predominância de sentimentos como medo e ansiedade. Uma vez que funcionários tensos ou amedrontados até podem ser muito produtivos no curto prazo, suas organizações podem apresentar bons resultados nesses momentos de tensão, mas eles nunca perdurarão (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2001).

Para Goleman, Boyatzis e McKee (2001), muitos líderes não sabem realmente se eles possuem tal ressonância com suas organizações, ou seja, muitos apresentam quase total ignorância sobre como seus temperamentos e ações são demonstrados no dia a dia. Os líderes certamente se preocupam quanto à forma como são percebidos, mas geralmente assumem de forma errônea a premissa de que eles podem decifrar tal percepção por eles mesmos, e isso não é necessariamente verdadeiro; ainda pior, eles acreditam que se eles impactam o clima e o desempenho de forma negativa, alguém irá dizer isso a eles, mas estão equivocados. As pessoas não dizem a total verdade sobre os impactos da inteligência emocional de seus líderes devido a muitas razões: alguns possuem medo de serem os portadores de notícias ruins e serem penalizados por isso, outros não se sentem confortáveis em abordar assuntos pessoais de comportamento do líder, há aqueles que não sabem exatamente como abordar o assunto, visto que é algo abstrato e às vezes vago na percepção de algumas pessoas. Fato é que, independentemente da razão, os líderes não devem contar que seus seguidores tragam de forma espontânea tais assuntos à mesa (GOLEMAN; BOYATZIS; MCKEE, 2001).

Ainda que Goleman (1998) alerte ao fato de que não existe um manual para se desenvolver a inteligência emocional, o mesmo autor e seus colegas apresentam um processo que os executivos podem seguir para avaliar como é possível experimentar a

liderança, e quais as formas para se calibrar o seu impacto. O processo de cinco passos de Goleman, Boyatzis e McKee (2001) foi desenhado para reprogramar o cérebro de forma a melhorar comportamentos desejados da inteligência emocional. O processo se inicia com a pessoa imaginando seu “eu” ideal e então avaliando o “eu” real, atual, ou seja, como os outros experimentam se relacionar com essa pessoa. O próximo passo é criar um plano tático para preencher a lacuna entre os estados ideal e real, e então praticar as atividades definidas por tal plano. Os passos finais envolvem a criação de uma comunidade com colegas e familiares, chamados de “guardiões” da mudança, aqueles que mantêm o processo vivo. Uma descrição dos passos é apresentada a seguir, bem como ilustrada pela Figura 2.31:

Figura 2.31 – Processo de Cinco Etapas para Reprogramar o Cérebro e Aumentar Inteligência Emocional



Fonte: Adaptado de Goleman, Boyatzis e McKee (2001)

1. **Quem eu desejo ser?** É importante se imaginar alguns anos adiante no exercício da liderança efetiva e escrever uma descrição de um dia típico de trabalho. O que essa pessoa deveria estar fazendo? Onde deveria viver? Quem estaria lá? Como se sentiria? A pessoa deve considerar seus valores mais profundos e seus sonhos mais elevados para explicar como esses ideais se tornarão partes do seu dia a dia.
2. **Quem eu sou agora?** Aqui a pessoa começa a compreender seu estilo de liderança assim como as outras pessoas o veem. Isso é tanto difícil como perigoso. Difícil, pois poucas pessoas têm a coragem de dizer ao chefe ou mesmo a um colega o que ele realmente se parece. Perigoso, pois tal informação pode doer, atormentar o até paralisar a pessoa.

Uma forma de se receber a dura verdade é manter uma atitude extremamente aberta perante as críticas recebidas. Colher *feedback* de tantas fontes quanto possível (chefes, pares e subordinados) é importante, principalmente de pares e subordinados, pois são mais acurados para se medir a efetividade da pessoa enquanto líder. Deve-se ter em mente também que apenas identificar os problemas e fraquezas pode ser muito desanimador; portanto é também importante listar os pontos fortes.

- 3. Como eu chego lá?** Aqui o objetivo é desenvolver um plano de melhoria real no nível de autoconsciência. As etapas anteriores fornecem informações valiosas para que se possa estabelecer um plano de ação concreto. Trazer tais planos para o nível de consciência ajudará na mudança das atitudes e a superar os comportamentos enraizados. Uma agenda de aprendizado é crucial aqui para garantir um poder mental de mudança e não retroceder aos velhos hábitos.
- 4. O que eu faço para que a mudança perdure?** A mudança requer prática constante e a razão para isso novamente recai sobre o cérebro. É preciso fazer e refazer, uma vez e outra mais, para que se possa quebrar velhos hábitos enraizados na mente. Um líder precisará de novos comportamentos até que eles se tornem automáticos, ou seja, até que ele se torne um especialista no nível do aprendizado implícito. Apenas assim, o novo jeito irá substituir o antigo comportamento. É importante também visualizar as mudanças e os cenários possíveis com o novo comportamento empregado: imaginar alguma coisa em detalhes pode ativar as mesmas células cerebrais que estarão realmente envolvidas na execução das novas atividades, fortalecendo as conexões, ainda que seja um mero exercício mental de imaginação. Isso alivia os medos e tensões associados com os riscos de se colocar os novos comportamentos em ação, fazendo com a pessoa se sinta menos insegura quando for realmente colocar as novas habilidades em ação.

E, por fim, a mudança real não ocorrerá com experimentação e poder mental apenas; é preciso também da ajuda de pessoas próximas e de confiança.

- 5. Quem pode me ajudar?** É preciso criar uma comunidade de pessoas que deem suporte ao desenvolvimento do líder. As pessoas nas quais confiamos nos permitem testar novos comportamentos e atitudes em nosso repertório de liderança sem correremos muitos riscos. Não haverá melhoria nas competências de inteligência emocional sem a ajuda de outros. A questão não é apenas praticar com outras pessoas, mas também a criação de um ambiente seguro no qual se pode experimentar. É preciso colher *feedback* sobre como as nossas ações afetam os outros e avaliar nosso progresso em nossa agenda de aprendizado.

Goleman, Boyatzis e McKee (2001) propõem um processo de autodescoberta e reinvenção pessoal, baseado em pesquisas sobre como aumentar e melhorar as competências da inteligência emocional, mais diretamente associadas ao exercício efetivo da liderança. A base fundamental da abordagem de Daniel Goleman e seus colegas está relacionada com a ciência do cérebro, da mente. Para os autores, as competências de inteligência emocional (as atitudes e habilidades que algumas pessoas apresentam em suas vidas pessoais e profissionais) não são geneticamente intrínsecas, como cor dos olhos ou da pele. Algumas características de inteligência emocional até parecem fazer parte da genética do indivíduo, pois elas estão muito profundamente enraizadas em nossa neurologia.

Assim, embora algumas competências de inteligência emocional sejam características inerentes à pessoa, a experiência também desempenha um papel importante quanto à forma como as preferências genéticas das pessoas são expressas. Com base em suas pesquisas sobre a ciência do cérebro, os autores aprenderam que o conjunto de competências emocionais é estabelecido entre os 20 e 30 anos de idade, assim como o conjunto de comportamentos que as acompanham se tornando um hábito

profundo. Quanto mais agimos de certa forma, por exemplo, feliz, depressivo, raivoso, etc., mais o comportamento se torna enraizado em nosso circuito cerebral, e mais continuaremos a sentir e agir de tal forma (GOLEMAN; BOYATZIS; McKEE, 2001).

Essa é a razão pela qual a inteligência emocional é tão importante para um líder. Um líder emocionalmente inteligente, isto é, aquele que apresenta os componentes da inteligência emocional, pode monitorar seus temperamentos e comportamentos por meio da **autoconsciência**, mudá-los por meio do **autogerenciamento**, entender seus impactos por meio da **empatia**, e agir de forma que melhore o clima e comportamentos de outros por meio da **gestão do relacionamento** (GOLEMAN; BOYATZIS; McKEE, 2001).

### 2.5.5 Liderança Autêntica

Dentre as várias teorias de liderança desenvolvidas ao longo do século XX e início do século presente, a teoria de liderança autêntica é uma das mais desenvolvidas dentre as teorias recentes. Avolio, Walumbwa e Weber (2009, p. 423) apresentam a liderança autêntica como “o padrão de comportamento transparente e ético de um líder que encoraja abertura em compartilhamento de informações necessárias para o processo de tomada de decisões ao mesmo tempo em que aceita as contribuições de seus seguidores”. De acordo com George et al. (2007), líderes autênticos demonstram a paixão pelo seu propósito, praticam seus valores consistentemente, e lideram com seus corações assim como com suas cabeças. Eles estabelecem relações de longo prazo e com significados e têm a autodisciplina de obter resultados. Enfim, eles sabem quem são de fato (GEORGE et al., 2007).

Para os autores, a liderança autêntica está baseada no fato de que tais líderes não podem ser autênticos tentando imitar outras pessoas. É possível aprender com as experiências dos outros, mas impossível ser bem-sucedido tentando ser o outro. Além disso, as pessoas irão confiar no líder se ele for genuíno e autêntico e não uma réplica de alguma outra pessoa (GEORGE et al., 2007). Os líderes autênticos não apresentam características, traços, habilidades ou estilos universais de liderança, segundo George et al. (2007), levando-os ao seu sucesso; na verdade o reconhecimento deles como líderes está muito baseado em suas histórias de vida. A descoberta da liderança autêntica requer um compromisso de autodesenvolvimento. Os autores, em sua pesquisa sobre



liderança autêntica, entrevistaram 125 líderes escolhidos com base em suas reputações como sendo líderes que apresentavam autenticidade e efetividade no exercício da liderança. Como resultado, os autores aprenderam como desenvolver as habilidades de liderança autêntica.

Os líderes autênticos moldam suas próprias histórias de vida de forma que possam ver a eles próprios não como observadores passivos de suas vidas, mas como indivíduos que podem desenvolver autoconsciência de suas experiências. Assim os líderes autênticos agem nessa consciência pela prática dos seus mais profundos valores e princípios, algumas vezes com riscos substanciais para si próprios. Eles são cuidadosos em balancear suas motivações de forma que sejam sempre direcionados por seus valores externos mais do que motivações extrínsecas, como prêmios ou reconhecimento. Os líderes autênticos sempre mantêm um time de apoio em torno deles. Preocupam-se em viver a vida de forma integrada com base em fundamentos sólidos, no trabalho e na vida pessoal. Por fim, os líderes autênticos se responsabilizam por desenvolverem outras pessoas para serem líderes (GEORGE et al., 2007).

Para George et al. (2007), líderes autênticos são capazes de manter os resultados tanto nos momentos bons quanto nos ruins por meio da criação de um círculo virtuoso no qual os resultados reforçam a efetividade de suas atuações como líderes. Seus sucessos permitem que eles atraiam pessoas talentosas a alinhem suas atividades em direção a objetivos compartilhados, enquanto eles desenvolvem outros em seu time a liderarem assumindo maiores desafios. Com o exercício da liderança autêntica é possível se obter resultados sustentáveis no longo prazo; assim, os resultados superiores demonstrados por um longo período de tempo é uma marca principal do líder autêntico (GEORGE et al., 2007).

Embora não cite explicitamente o termo liderança autêntica em seu trabalho, Robert E. Quinn apresenta um desenvolvimento sobre a liderança que converge com as descrições da liderança autêntica. Para ele, quando os líderes fazem o seu melhor, eles não estão imitando ninguém; ao invés disso, eles estão inspirando-se em seus próprios valores fundamentais e em suas competências essenciais, operando assim em um estado da mente que é verdadeiro para eles, embora paradoxalmente não seja o estado

mais comum no qual se encontram. Robert E. Quinn denomina esse momento como o Estado Fundamental da Liderança, ou seja, a forma como se lidera quando se encontra uma crise e finalmente se decide seguir adiante (QUINN, 2005). É possível, continua o autor, entrar no estado fundamental da liderança ainda que não haja uma crise. Para isso as pessoas precisam se desenvolver em autoconhecimento, sabendo as diferenças entre os estados normal e fundamental, e descobrindo formas de acessar o estado fundamental sempre que for necessário.

#### 2.5.6 O Estado Fundamental da Liderança

Atingir o estado fundamental da liderança requer uma mudança ao longo de quatro principais dimensões / qualidade do líder (QUINN, 2005):

- **Estar centrado em resultados** – esse estado envolve a mudança de estar na zona de conforto para um estado com foco em resultados. Ao se questionar “quais resultados eu quero criar” e obter uma resposta sincera, o líder começa a se mover de um estilo solucionador de problemas para um estilo descobridor de propósitos.
- **Ser direcionado internamente** – esse estado envolve a mudança de ser motivado por questões externas para ser orientado por questões internas do indivíduo. Isso requer clarificar os valores fundamentais e aumentar a integridade, confiança e autenticidade.
- **Ser focado nos outros / no bem coletivo** – esse estado envolve a mudança de estar focado no próprio ego e se mover ao que é importante para os outros, para a coletividade. É necessário colocar as necessidades da organização e dos seus membros acima de nossas próprias necessidades enquanto líderes. Quando se coloca o bem coletivo em primeiro lugar, as demais pessoas irão recompensar tal comportamento com seus votos de confiança e respeito. Assim, constrói-se laços mais estreitos, e a empatia aumenta, seguida de maior coesão. É criado um senso de comunidade mais rico, o que ajuda as pessoas a transcenderem os conflitos que são elementos necessários em ambientes organizacionais de alto desempenho.

- **Estar aberto aos sinais externos (chamados)** – esse estado envolve a mudança de estar fechado internamente para um comportamento de abertura a sinais que são emitidos pelo meio. Ou seja, tornar-se mais aberto aos sinais e aos estímulos externos, incluindo aqueles que requerem que as pessoas façam coisas que não estão confortáveis em fazer.

Essas quatro dimensões ou qualidades da boa liderança (estar centrado em resultados; ser direcionado internamente; ser focado nos outros / no bem coletivo; e estar aberto aos sinais externos / chamados) podem ser classificadas como o coração de uma influência humana altamente positiva (QUINN, 2005). Uma pessoa sem tais características, continua o autor, pode ser altamente influente, mas tal influência tende a ser baseada em alguma forma de controle ou força, a qual geralmente não tem o poder de aumentar o comprometimento dos seus seguidores. Acessar o estado fundamental da liderança significa aumentar a chance de atrair outros para um nível elevado de comunidade e um estado de alto desempenho que pode continuar ainda que o líder não esteja presente por um tempo (QUINN, 2005).

Quinn (2005) ensina uma técnica aos executivos em desafios de liderança que envolve o exercício de respostas sinceras e honestas a quatro questões que têm potencial de elevar o nível de consciência das pessoas, as quais foram elaboradas para ajudar as pessoas a transcenderem o mecanismo natural de negação da mudança (conforme apresenta e detalha a Figura 2.32):

- Estou focado nos outros / no bem coletivo?
- Estou aberto aos sinais externos?
- Estou centrado nos resultados?
- Estou orientado internamente?

Figura 2.32 – Processo para Acesso ao Estado Fundamental da Liderança

<p><b>Estou focado nos outros / no bem coletivo?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sacrificando interesses pessoais pelo bem comum ...</li> <li>✓ Enxergando potencial em todos ao meu redor ...</li> <li>✓ Confiando nos outros e alimentando interdependência ...</li> <li>✓ Tendo empatia pelas necessidades dos outros ...</li> <li>✓ Expressando preocupação pelas pessoas ...</li> <li>✓ Dando suporte às pessoas ...</li> <li>✓ Sentindo um senso de identidade compartilhada ...</li> <li>✓ Engajando-me em conversações participativas ...</li> </ul>	<p><b>Estou aberto aos sinais externos?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Movendo-me em direção à incerteza ...</li> <li>✓ Convidando as pessoas a emitirem <i>feedbacks</i> ...</li> <li>✓ Prestando atenção plena ao que está se revelando ...</li> <li>✓ Aprendendo de forma exponencial ...</li> <li>✓ Observando atentamente as novas oportunidades ...</li> <li>✓ Crescendo de forma contínua ...</li> <li>✓ Sentindo um senso de contribuição compartilhada ...</li> <li>✓ Engajando-me em conversações criativas ...</li> </ul>
<p><b>Estou orientado internamente?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Operando a partir dos meus valores centrais ...</li> <li>✓ Encontrando motivação intrínseca ...</li> <li>✓ Me sentindo auto motivado e com autonomia ...</li> <li>✓ Liderando com coragem ...</li> <li>✓ Trazendo conflitos ocultos à tona ...</li> <li>✓ Expressando o que eu realmente acredito ...</li> <li>✓ Sentindo um senso de realidade compartilhada ...</li> <li>✓ Engajando-me em conversações autênticas ...</li> </ul>	<p><b>Estou centrado nos resultados?</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Sabendo quais resultados eu gostaria de criar ...</li> <li>✓ Mantendo altos padrões de desempenho ...</li> <li>✓ Iniciando ações ...</li> <li>✓ Desafiando as pessoas ...</li> <li>✓ Alterando o <i>status quo</i> ...</li> <li>✓ Capturando atenção das pessoas ...</li> <li>✓ Sentindo um senso de propósito compartilhado ...</li> <li>✓ Engajando-me em conversações urgentes ...</li> </ul>

Fonte: Quinn (2005, p. 79)

Dois passos preliminares são necessários antes que se parta para a reflexão sobre as questões anteriormente apresentadas: (1) reconhecer que já se esteve previamente no estado fundamental de liderança; e (2) analisar o estado atual.

Quando se está no estado fundamental da liderança, argumenta Quinn (2005), as pessoas assumem várias características positivas como clarificação da visão, automotivação e autonomia elevada, empatia, e pensamento criativo. Muitos de nós gostaríamos de estar nesse estado o tempo todo, mas de fato apenas atingimos tal estado esporadicamente. Fadiga e resistência externa nos fazem retornar ao estado normal. Porém, cada vez que alcançamos o estado fundamental e temos consciência desse feito, retornamos ao estado normal do dia a dia um pouco mais capazes, e ainda elevamos o desempenho das pessoas ao entorno. Ao longo do tempo, nós nos tornamos líderes mais efetivos com potencial de escolher deliberadamente entrar no estado fundamental da liderança ao invés de esperar por uma crise que nos force a isso (QUINN, 2005).

A Figura 2.32 apresenta cada uma dessas perguntas e qualidades dos líderes em seu estado fundamental dando mais detalhes de como se pode acessar tal estado por meio de um exercício de refletir profundamente sobre tais questões (QUINN, 2005). Antes de ler as questões, é preciso lembrar e refletir sobre um momento em que se alcançou o estado fundamental, ou seja, quando a pessoa alcançou seu melhor

enquanto no papel de líder; então é possível usar o *checklist* da Figura 2.32 para identificar as características que de fato foram incorporadas. Após essa análise de um momento passado de estado fundamental, é possível retornar ao momento presente e responder as mesmas questões sobre o comportamento atual. A comparação entre os momentos passados e presentes fornece as mudanças que precisam ser trabalhadas para se chegar ao estado fundamental mais uma vez (QUINN, 2005).

Enquanto o estado fundamental parece ser muito efetivo em situações de crises, ele também pode ser muito útil em situações que envolvam desafios mais comuns como, por exemplo, ter uma conversa importante, participar de uma reunião crítica, participar de um evento significativo, ou mesmo dar uma aula (QUINN, 2005). Parte da preparação para essas atividades listadas envolve acessar o estado fundamental da liderança. Seja trabalhando individualmente, em grupo ou com toda a organização, é possível se perguntar sempre essas mesmas quatro questões. Essas questões geralmente elevam a resultados de alto desempenho, e a repetição de resultados de alto desempenho leva, por fim, à criação de uma cultura de alto desempenho (QUINN, 2005).

Segundo Quinn (2005), quando se entra no estado fundamental de liderança, a pessoa imediatamente gera novos pensamentos e demonstra novos comportamentos. Não é possível se manter nesse estado para sempre. Ele pode durar horas, dias, semanas, ou algumas vezes, até meses, mas normalmente se retorna ao estado natural. Ainda que o estado fundamental seja temporário, cada vez que é acessado leva a mais aprendizado sobre as pessoas e o ambiente, e aumenta a probabilidade que será possível retornar a tal estado no futuro. Além disso, as pessoas ao entorno são influenciadas pelos altos níveis de desempenho apresentados pelo líder (QUINN, 2005).

### 2.5.7 Considerações Finais sobre Liderança

Assim, o estudo e a compreensão das teorias de liderança não são questões triviais. Este trabalho apresenta apenas um pequeno espectro do total de literatura e pesquisas realizadas na área. Alguns autores mostram os diferentes estilos e características de liderança que mais possuem impacto no clima e no desempenho da organização. Outros autores alertam para a questão da originalidade e autenticidade do

líder para o bom desempenho. Assim talvez mais do que o líder mudar de um estado para outro, ou de um comportamento para outro melhor, a real competência da liderança efetiva esteja em aprender novos hábitos, comportamentos e competências sem se desaprender dos antigos. Cada situação irá requerer uma combinação própria de estilos e comportamentos. O uso de estilos diferentes de liderança envolve a abrangência de atuação do indivíduo em posição de liderança.

Nesse sentido, Quinn (2015) apresenta a necessidade de o líder ser “bilíngue”. Com isso, o autor quer dizer que é preciso expandir os mapas mentais por meio dos quais se vê o mundo, uma vez que muitas pessoas já possuem seus mapas mentais convencionais enraizados. O primeiro passo é obter consciência dessa limitação e se permitir descobrir novos caminhos e explorar novos territórios; apenas assim os mapas mentais podem ser enriquecidos. Um paralelo pode ser feito com os estilos de liderança. Alguns gestores possuem um leque pobre de estilos e agem de acordo com o mapa mental que possuem, e isso leva a resultados limitados, os quais podem ser bons de acordo com o contexto, mas no geral costumam ser limitados conforme a situação mude e exija novas formas de gestão.

Goleman (2000) argumenta que quanto mais estilos um líder apresentar, melhor; os líderes que têm se especializado em quatro ou mais estilos de liderança, apresentados por Goleman (2000), especialmente os estilos confiável, agregador, democrático e conselheiro, têm apresentado os melhores impactos positivos no clima organizacional e com isso obtido melhores desempenhos. Além disso, e talvez o mais difícil na tarefa de liderar, tais líderes não adequam seus estilos de maneira mecânica como se consultassem um procedimento; pelo contrário, eles são mais fluidos e sensíveis aos impactos que eles estão gerando nos outros, e suavemente ajustam seus estilos para obter os melhores resultados.

Quinn (2015) afirma que para se obter um mapa mental adicional (o que ele denomina como positivo em complemento ao mapa mental convencional presente na maioria das organizações), não é necessário que os líderes rejeitem ou abandonem seus mapas mentais com os quais já se guiavam; o que acontece é uma forma mais complexa de pensar, enxergar e sentir. Aliás, complexidade é uma palavra que acompanha os

líderes em seus desafios. Dessa forma, para Quinn (2015), assim como no processo de se aprender uma nova língua, o líder se torna bilíngue e consegue enxergar diferentes situações de negócios, algumas vezes paradoxais, e busca tomar as melhores decisões. Os líderes que se tornam bilíngues expandem suas visões de mundo; eles têm opções que farão com que suas organizações sejam mais efetivas. Quando os executivos e gestores estão limitados aos seus mapas mentais convencionais ou trabalham com apenas um ou dois estilos de liderança, eles são simplórios, ou seja, eles ainda não internalizaram novas suposições e crenças que os permitam pensarem de uma forma mais complexa sobre suas organizações e os desafios enfrentados (QUINN, 2015).

A aquisição de novos mapas mentais, assim como o aprendizado de novos estilos de liderança, é como o processo de se tornar bilíngue ou trilingue. Como definido por Quinn (2015), é uma jornada e não uma transformação instantânea; isso envolve assumir riscos, aceitar falhas na caminhada, e ter a confiança de se continuar tentando. “Aprender uma nova língua não significa esquecer sua língua nativa; ao contrário, isso gera uma capacidade maior de comunicação e aprendizado” (QUINN, 2015, p. 31).

De posse dos principais conceitos sobre gestão da mudança e de suas principais dimensões (estratégia, cultura e liderança), é preciso integrar todo esse arcabouço teórico. Para concluir o desenvolvimento da revisão de literatura desta tese, o tópico a seguir trata do alinhamento organizacional e como ele pode ser importante para os trabalhos de gestão da mudança.

## 2.6 Alinhamento Organizacional

Como já abordado neste capítulo, seção 2.1, este trabalho adota a primeira definição do conceito de alinhamento no que diz respeito à concordância mútua entre padrões de diferentes dimensões e utiliza de ambas classificações, interna e externa, de alinhamento (AL-HADDAD; KOTNOUR, 2015). Para tratar a questão do alinhamento, três principais trabalhos foram selecionados da literatura sobre estratégia, gestão da cadeia de suprimentos e gestão da cadeia de valor, embora vários dos trabalhos já citados anteriormente também mencionem a importância da congruência ou alinhamento organizacional (por exemplo: CAMERON; QUINN, 2011; GROYSBERG et al., 2018).

### 2.6.1 Alinhamento entre Estratégia, Tecnologia, Cultura e Processos

Em um artigo tradicional da área de negócios intitulado “*Organizational Strategy, Structure and Process*”, publicado em 1978 na *Academy Management Review*, Raymond Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer e Henry J. Coleman Jr. apresentam um *framework* teórico que gestores e acadêmicos podem usar para analisar uma organização como um sistema dinâmico integrado – um modelo que leva em consideração as inter-relações entre estratégia, estrutura e processos (MILES et al., 1978).

Os autores desenvolveram um modelo genérico do processo adaptativo de uma organização, o qual eles denominaram como ciclo adaptativo. Eles se basearam em uma abordagem teórica de estudos organizacionais que consideram a escolha estratégica, uma escola teórica que argumenta que o comportamento organizacional é parcialmente determinado pelas condições ambientais e que as escolhas que os gestores fazem são os determinantes críticos da estrutura e dos processos organizacionais (MILES et al., 1978).

Miles et al. (1978) apresentam três grandes problemas da adaptação de uma organização em seu ciclo de vida: o problema do empreendedorismo / empresarial (*entrepreneurial problem*), o problema da engenharia / técnico (*engineering problem*), e o problema administrativo (*administrative problem*). Os gestores devem lidar com e resolver esses três tipos de problemas de forma simultânea. Uma vez aceita essa teoria dos ciclos adaptativos, os autores partiram para uma outra questão: “como as organizações se movem ao longo do ciclo?”, ou seja, quais estratégias as organizações devem utilizar para resolverem seus problemas empresariais, técnicos e administrativos? Por meio de pesquisa na literatura, eles chegaram à interpretação de que três estratégias, ou perfis de organização, lidam com cada um desses três problemas de forma diferente, mas coerentemente com a estratégia escolhida (MILES et al., 1978).

Cada tipo tem sua própria e única estratégia para se relacionar com suas escolhas de mercado, e da mesma forma cada uma tem uma configuração particular de tecnologia, estrutura e processos que são consistentes com sua posição de mercado –



conceito de alinhamento. Tais perfis são: defensores (*defensors*), prospectores (*prospectors*), e analisadores (*analysers*).

Um quarto tipo de estratégia (ou perfil organizacional) foi encontrado pelos autores, o qual eles denominaram de reatores (*reactors*), uma forma de perfil disfuncional, que gera uma falha estratégica, na qual ocorrem inconsistências entre as diferentes dimensões do negócio como estratégia, tecnologia, estrutura e processos (MILES et al., 1978) – conceito de desalinhamento. Portanto, tal consistência ou inconsistência em lidar com a integração entre as diferentes dimensões de negócios podem ser denominadas também como alinhamento ou desalinhamento organizacional.

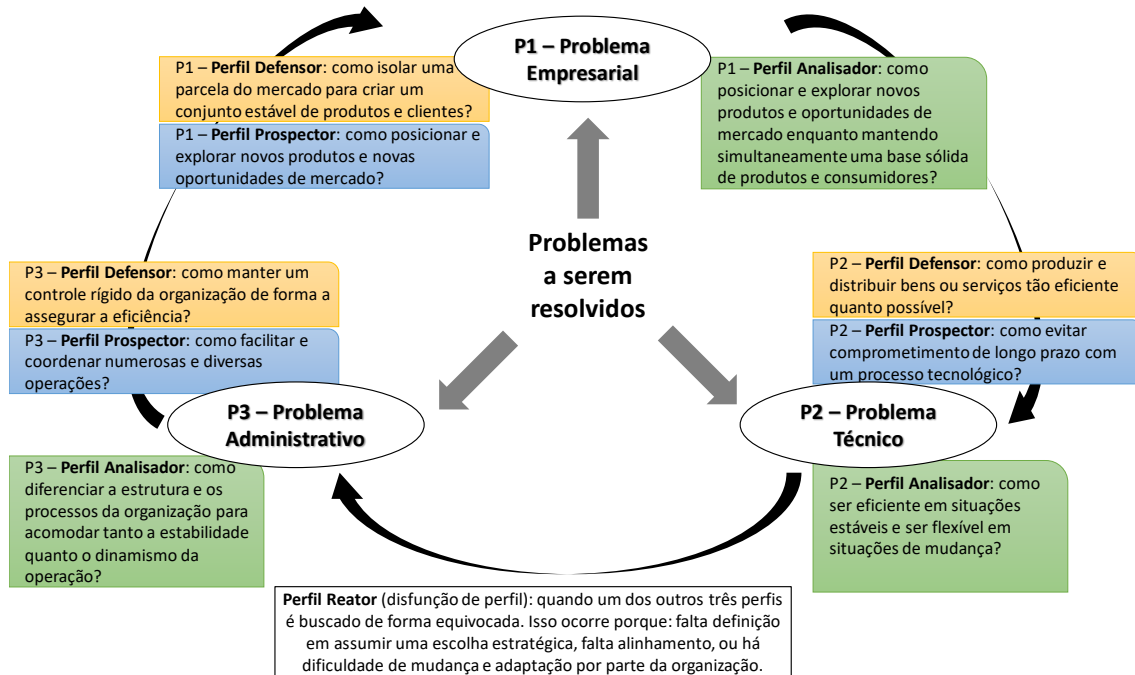
Os autores sugerem relações específicas entre estratégia, tecnologia, estrutura e processos ao ponto de que a empresa toda pode ser vista como um conjunto ou sistema integrado em interação dinâmica com seu ambiente (MILES et al., 1978). A Figura 2.33 ilustra um ciclo adaptativo das organizações integrado às possíveis estratégias para a resolução de problemas.

Miles et al. (1978) detalham as estratégias / perfis que podem ser usados para a resolução dos três tipos de problemas organizacionais, os quais são apresentados a seguir:

- **Perfil Defensor** – esforça-se agressivamente para prevenir que os seus competidores invadam seu espaço. Tais comportamentos incluem ações econômicas padrão como estratégia de competição por preço ou produtos de alta qualidade. Os defensores investem uma grande quantidade de recursos para resolverem seus problemas técnicos; tipicamente os defensores desenvolvem uma tecnologia essencial que é altamente eficiente em custos. Administrativamente, possuem mecanismos de estrutura e processos que podem ser descritos como mecanicistas. Os defensores são perfeitamente capazes de responder ao mundo como é hoje, ou seja, na extensão pela qual o mundo de amanhã seja igual ao mundo de hoje, o perfil defensor é idealmente

adequado a esse ambiente. Os defensores apresentam como maior risco sua ineficiência em ser capazes de responder a maiores mudanças em seus ambientes de mercado.

Figura 2.33 – Ciclo Adaptativo das Organizações e Estratégias para Resolução de Problemas



Fonte: adaptado de Miles et al. (1978).

- **Perfil Prospector** – prospectores respondem aos seus ambientes de uma maneira que é basicamente oposta ao perfil defensor. Porém em um aspecto o prospector é exatamente como o defensor: há um alto grau de consistência entre as soluções aos três problemas de adaptação. Para eles, manter a reputação como um inovador em produto e desenvolvimento de mercado é tão importante, ou ainda mais importante, do que alta lucratividade. Os prospectores são frequentemente os criadores de mudança em suas respectivas indústrias. Aliás, a mudança é um dos principais mecanismos que os prospectores usam para ganhar vantagem competitiva sobre seus

concorrentes. Para isso, os mecanismos de estrutura e processos dos prospectores devem ser orgânicos. Os prospectores são efetivos e podem responder às demandas de mudança do mundo de amanhã. Porém na extensão em que o mundo de amanhã seja similar ao mundo de hoje, o prospector não consegue maximizar a lucratividade devido à sua ineficiência intrínseca. A eficiência efetiva não pode ser obtida por causa da existência de múltiplas tecnologias. Esse tipo de organização corre o principal risco de ter baixa lucratividade e disponibilidade excessiva de recursos.

- **Perfil Analisador** – os defensores e os prospectores parecem estar em lados extremos e opostos de um conjunto contínuo de possíveis estratégias. Entre esses dois extremos surge um terceiro tipo de organização, os analisadores. Assim, o analisador é uma combinação única entre o perfil defensor e o perfil prospector, representando uma alternativa viável de posicionamento estratégico. Um analisador verdadeiro é aquele que tenta minimizar o risco enquanto maximiza a oportunidade de lucro, combinando as forças de ambos os perfis em um mesmo sistema; por isso a abordagem adaptativa de um analisador pode ser descrita como ‘balanço’. Essa estratégia é difícil de se perseguir! A dualidade exercida por um analisador força a organização a estabelecer uma tecnologia essencial dual, e isso requer gerenciamento para operar simultaneamente diferentes tipos de planejamento, controle e sistemas de recompensas. A característica dual de estabilidade e flexibilidade de um analisador limita a habilidade da organização em mover completamente para qualquer uma das duas direções, pois há um *trade-off* nesse espectro. Consequentemente, o risco principal de um perfil analisador refere-se tanto a ineficiência e ineficácia se a organização não conseguir manter um balanço adequado na execução de sua estratégia combinatória.

- **Perfil Reator (disfunção)** – exibe um padrão de ajuste ao seu ambiente que é tanto inconsistente quanto instável; esse tipo carece de um conjunto de mecanismos de respostas que possa ser colocada em efeito quando se encontra com uma mudança em seu ambiente. Como consequência, reatores encontram-se em um estado de quase perpétua instabilidade. O ciclo ‘adaptativo’ dos reatores consiste em responder inapropriadamente às mudanças e incertezas do ambiente, desempenhando de forma insatisfatória como resultado dessa postura, e então sendo relutante em agir de forma contundente no futuro. Assim, o perfil reator pode ser entendido como uma estratégia residual, de sobrevivência, ganhando espaço quando uma das outras três estratégias é buscada de forma equivocada. As razões pelas quais as organizações se tornam reatoras são três: falta definição em assumir uma escolha estratégica, falta alinhamento, e dificuldades de mudança e adaptação por parte da organização.

Uma adaptação organizacional efetiva, concluem os autores, depende da habilidade dos gestores não apenas em antever e implementar novas configurações organizacionais como as descritas no artigo, mas também de liderar e controlar as pessoas nesse contexto. A habilidade dos gestores de serem bem-sucedidos quanto ao atendimento das demandas dos ambientes de amanhã gira em torno da compreensão que eles possuem quanto ao alinhamento organizacional, enxergando a empresa como um sistema integrado e dinâmico (MILES et al., 1978).

#### 2.6.2 Alinhamento entre Estratégia de Produto e Estratégia das Cadeia de Suprimentos

Fisher (1997) aborda a questão do alinhamento comparando os aspectos da demanda dos produtos e os aspectos da gestão da cadeia de suprimentos (*Supply Chain Management* – SCM). O autor fornece um *framework* que facilita a compreensão da natureza da demanda dos produtos e define uma estrutura de cadeia de suprimentos mais adequada aos aspectos da demanda para o tipo de produtos. Para Fisher (1997),

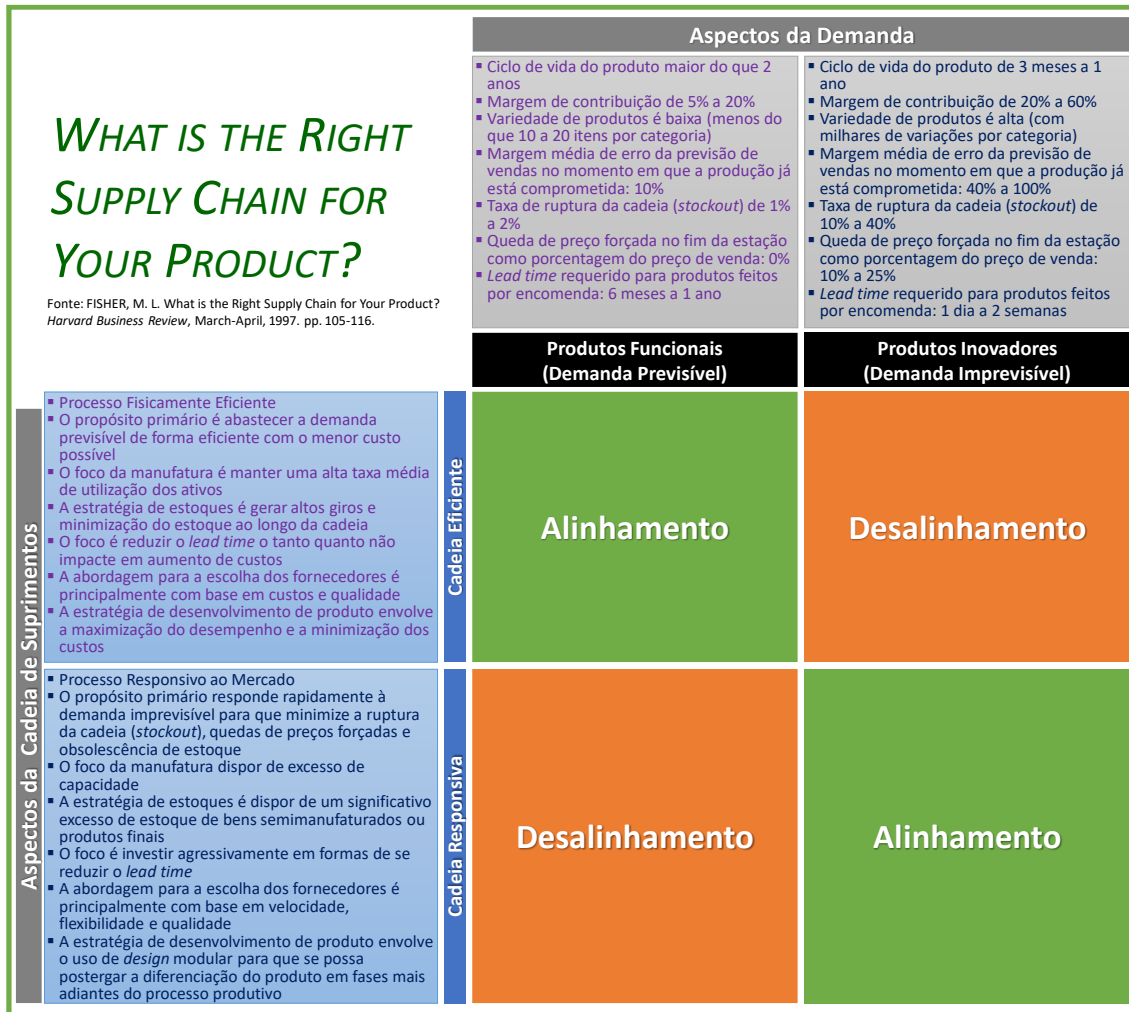
se os produtos forem classificados em termos dos seus aspectos de demanda, eles recairão sobre duas categorias: os produtos serão ou funcionais ou inovadores; e cada categoria de produtos requer uma configuração distinta de cadeia de suprimentos ou *supply chain*. A causa raiz dos resultados ruins que muitas organizações possuem em suas cadeias de suprimentos é geralmente uma consequência do desalinhamento entre as estratégias de produtos e as estratégias da cadeia de suprimentos (FISHER, 1997).

Produtos funcionais satisfazem necessidades básicas, não mudam muito ao longo do tempo, são estáveis, possuem uma demanda mais previsível e longos ciclos de vida. Produtos inovadores alcançam altas margens, permitem altos lucros, mas a demanda para eles é bastante imprevisível, pois seus ciclos de vida costumam ser curtos e apresentam alta variedade de itens em cada categoria de produtos (FISHER, 1997).

Assim, produtos funcionais e produtos inovadores requerem tipos diferentes de configuração de suas cadeias de suprimentos. Uma cadeia de suprimentos, de acordo com Fisher (1997), pode apresentar dois tipos de funções: uma função física (com um olhar mais focado em sua estrutura interna) e uma função orientada ao mercado (foco em aspectos externos da demanda). Produtos funcionais focam quase que exclusivamente na minimização de custos físicos, portanto alinham-se com a função física da cadeia. Produtos inovadores alinham-se, por outro lado, com os custos orientados ao mercado e não com os custos físicos (FISHER, 1997).

Para que as empresas tenham certeza de que elas estejam usando uma abordagem correta, elas devem primeiramente determinar se seus produtos são funcionais ou inovadores; o próximo passo é determinar se a configuração de suas cadeias de suprimentos deve ser eficientes em termos de estrutura física ou responsiva em termos de orientação ao mercado (FISHER, 1997). Com essa ciência, gestores podem compreender quais características de uma cadeia são mais apropriadas para melhor atender aos aspectos do produto. A Figura 2.34 apresenta uma estrutura para auxiliar gestores nessa compreensão e tomarem melhores decisões para garantir um maior alinhamento de sua organização.

Figura 2.34 – Matriz para Alinhamento da Cadeia de Suprimentos e de Produtos



Fonte: adaptado de Fisher (1997).

Como pode ser visto pela Figura 2.34, produtos funcionais requerem um processo eficiente enquanto que produtos inovadores requerem um processo responsivo. No entanto, observa o autor, é muito comum encontrar empresas que se posicionam no quadrante superior direito da matriz apresentada. Isso acontece, pois os gestores buscam o “melhor dos mundos”, ou seja, produtos inovadores com estruturas de produção e entrega enxutas e eficientes. Para Fisher (1997), embora as distinções entre os produtos funcionais e inovadores pareçam óbvias uma vez que sejam explícitas dessa forma, muitas empresas se perdem nessa questão. Isso ocorre provavelmente porque muitos tipos de produtos podem ser tanto funcionais como inovadores (exemplos: computadores, carros, alimentos, etc.). Assim, uma empresa pode gravitar sua estratégia de produtos da esfera funcional para a esfera inovadora sem se dar conta

de que nada mudou em sua estrutura para atender as novas características daquele produto e de sua demanda (FISHER, 1997).

Então, como uma empresa que se posiciona no quadrante superior direito da matriz pode superar essa esquizofrenia? Obviamente, ou movendo-se à esquerda da matriz tornando seus produtos mais funcionais, ou movendo-se para baixo e tornando suas cadeias mais responsivas. A direção correta vai depender se o produto é suficientemente reconhecido pelo mercado como inovador para gerar lucro adicional e cobrir os custos de tornar uma cadeia mais responsiva (FISHER, 1997). Uma cadeia de distribuição enxuta (*lean*) e eficiente é extremamente coerente para produtos funcionais, mas totalmente incoerente para produtos inovadores que podem requerer estoques de segurança ou capacidades ociosas para atender as incertezas de mercado.

O realinhamento entre as estratégias de produto e da cadeia de suprimentos pode levar a uma vantagem competitiva e gerar aumento nas vendas e lucros, fazendo o esforço de alinhamento ser recompensado (FISHER, 1997).

### 2.6.3 Alinhamento da Cadeia de Valor: Mercado, Estratégia, Cultura e Liderança

Abordando uma perspectiva da gestão da cadeia de suprimentos, ou cadeia de valor como mencionado por alguns autores de forma mais ampla, John Gattorna, em seu livro "*Living Supply Chains*" (GATTORNA, 2006) dá um destaque maior ao lado humano e à importância das pessoas como responsáveis pelas inovações e pela evolução das organizações. Para ele, é preciso manter e melhorar sempre o valor do negócio e, para isso, é preciso enxergar a(s) cadeia(s) de valor que (co)existe(m) em uma organização.

Gattorna (2006, p. 2) define cadeia de valor como

[...] qualquer combinação de processos, funções, atividades, relacionamentos e caminhos, ao longo dos quais produtos, serviços, informações e transações financeiras movimentam-se internamente e entre empresas. Isso inclui todas e quaisquer atividades, começando com a extração de matérias-primas e terminando com o consumo final, sendo que todos na empresa estão envolvidos em fazer que isso aconteça.

A maioria das empresas contém literalmente centenas de cadeias de valor e soma-se a isso o fato de serem complexas, tornando-as difusas ou mesmo invisíveis às pessoas devido à dificuldade de serem claramente identificadas, visualizadas e mapeadas. Por isso, muitas pessoas praticamente não têm visão dessas cadeias de valor e o que elas podem apenas ver é o movimento rastreável dos produtos e/ou a posição dos ativos físicos. Percebe-se, portanto, uma preocupação gerencial focada com a utilização da infraestrutura e dos ativos, movida principalmente pelo desejo obsessivo de cortar custos. Cortar custos, realizar reengenharia, fazer *benchmarking*, implementar *lean* e melhoria contínua podem ter seus lugares no arsenal corporativo, mas não são as únicas respostas para a complexidade na cadeia de valor (GATTORNA, 2006).

Segundo Gattorna (2006), se as organizações entenderem e aplicarem corretamente uma abordagem efetiva para gestão do “fator humano”, descobrirão um recurso primordial para a melhoria do desempenho no futuro próximo. É preciso que se concentre a energia e recursos organizacionais em melhorar o “alinhamento” entre a organização e todos os seus *stakeholders*, caso contrário ela provavelmente estará desperdiçando o tempo de todos e enfraquecendo a organização nesse processo (GATTORNA, 2006).

Gattorna (2006) destaca que o **alinhamento** não é uma ideia nova e que suas origens são muito mais antigas do que podemos imaginar. O trabalho de Akumatsu<sup>48</sup> (1962, apud GATTORNA, 2006) aborda o princípio do alinhamento na natureza, especificamente na observação dos voos de gansos selvagens: um bando de gansos em formação de ‘V’ consegue voar cinco vezes mais longe do que um ganso sozinho, tamanho é o efeito aerodinâmico dessa formação. Akumatsu aplicou a analogia dos gansos selvagens à teoria econômica, especificamente à adoção de novas tecnologias por nações asiáticas.

---

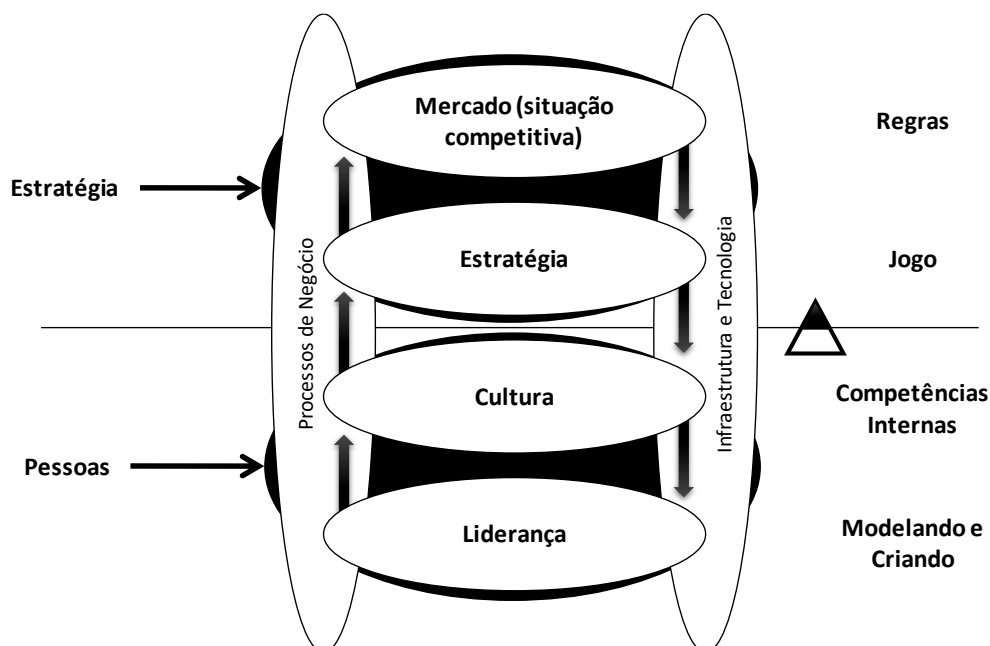
<sup>48</sup> AKUMATSU, K. A historical pattern of economic growth in developing countries, *Japanese Economic History 1600-1962*, Vol. 1, 1962, pp. 1-23.



Ao aplicar o termo alinhamento à cadeia de valor, Gattorna (2006) enfatiza o dinamismo que isso envolve. O **alinhamento** é um conceito vivo, que se aplica à empresa como um todo. O que o autor deseja é capturar os mecanismos fundamentais da cadeia de valor que são em si partes integrantes de todas as empresas. Gattorna (2006) chama esse conceito abrangente de **alinhamento dinâmico**, pois ele se mantém mesmo em circunstâncias de transformação e possibilita projetar e operar cadeias de valor que se mantêm conectadas com seus clientes e demais *stakeholders* à medida que eles evoluem com o tempo. Em resumo, o **alinhamento** é uma ideia que captura o conceito de dinamismo, ou vida, na organização. Buscar o alinhamento significa tratar a organização como um ser vivo e não como uma entidade mecânica. Isso tem tudo a ver com a energia, a realização e o dinamismo de pessoas e movimentos (GATTORNA, 2006).

Gattorna (2006) propõe uma estrutura ou *framework* de **alinhamento dinâmico** multidisciplinar que integra importantes dimensões organizacionais: mercado e estratégia que apresentam um aspecto mais conectado ao mundo externo, e cultura organizacional e estilos de liderança que são aspectos mais internos da organização. Tal estrutura proposta é ilustrada na Figura 2.35.

Figura 2.35 – Elementos do *Framework* de Alinhamento Dinâmico



Fonte: Gattorna (2006, p. 16).

Uma das principais críticas de Gattorna (2006) e Christensen et al. (2007) é que as estratégias de segmentação da maioria das empresas são equivocadas, segundo esses autores. Para Christensen et al. (2007), os esquemas de segmentação da maioria das empresas são estáticos; as características de produtos e clientes são, na opinião deles, indicadores pobres do comportamento do consumidor. As decisões de compra dos consumidores não necessariamente seguem a lógica do consumidor ‘típico’ (análise de médias). O conceito novo trazido por Christensen et al. (2007) é a necessidade de as empresas encontrarem “o trabalho certo para seus produtos”; para eles, quando os clientes compreendem que eles precisam ter um ‘trabalho’ realizado, eles compram ou contratam produtos e serviços para que esse trabalho seja realizado. Isso significa que as pessoas de *marketing* precisam entender os ‘trabalhos’ que surgem nas vidas de seus clientes para os quais seus produtos poderiam servir-lhes e então serem adquiridos (CHRISTENSEN et al., 2007).

Adotando o *framework* de alinhamento de Gattorna (2006) como ferramenta de análise, pode-se notar que enquanto Fisher (1997) apresenta uma visão de alinhamento sob a ótica da cadeia de suprimentos, Christensen et al. (2007) realçam a questão do alinhamento em uma perspectiva de mercado / *marketing*. Groysberg et al. (2018) possuem uma abordagem semelhante à de Gattorna (2006), destacando a importância do alinhamento entre estratégia, cultura e liderança. Para os autores, a estratégia e a cultura são os viabilizadores fundamentais à disposição dos líderes em suas jornadas sem fim para manter a viabilidade e efetividade de seus negócios. Enquanto a estratégia fornece a lógica formal dos objetivos da organização e orienta as pessoas em torno dela, a cultura expressa os objetivos por meio de valores e crenças guiando as atividades por meio de suposições compartilhadas e normas de grupo (GROYSBERG et al., 2018).

Em maiores detalhes, a estratégia provê clareza e foco para as ações coletivas e tomadas de decisões, com recompensas e consequências concretas quanto ao atingimento das metas. Idealmente, ela deveria incorporar também elementos adaptativos que mapeiam e analisam o ambiente externo e percebem quando mudanças são necessárias para que sejam mantidas a continuidade e/ou o crescimento

(GROYSBERG et al., 2018). A liderança, frisa os autores, deve seguir de mãos dadas com a formulação da estratégia, e os líderes devem entender seus fundamentos. Além disso, a liderança está indissolúvelmente associada à cultura que, por sua vez, é um elemento mais evasivo devido ao fato de muitas das coisas relacionadas a essa dimensão estarem ancoradas em comportamentos não verbais, mapas mentais (*mindsets*) e padrões sociais (GROYSBERG et al., 2018).

O estudo de Groysberg et al. (2018) permitiu concluir que os melhores líderes por eles observados são completamente conscientes da coexistência de cultura múltiplas dentro das quais eles estão imersos, e assim podem sentir quando alguma mudança é necessária, podendo influenciar o processo com mais destreza.

Uma pergunta crítica que surge é como então buscar esse **alinhamento**. Para Paro (2016), é possível buscar o alinhamento por meio da análise integrada de diferentes perspectivas ou dimensões organizacionais de um negócio, incluindo as dimensões anteriormente apresentadas por Gattorna (2006) e Groysberg et al. (2018).

Algumas dessas perspectivas são elementos mais visíveis, normalmente quantificáveis, o que os tornam mais concretos aos gestores e mais prováveis de estarem em discussão, como por exemplo, a medição dos resultados para os *stakeholders* – principalmente acionistas, os planos estratégicos do negócio, e a execução da estratégia, seja nas operações ou em projetos de inovação ou melhoria. Tais aspectos são também muitas vezes denominados como aspectos *hard*.

Por outro lado, outras perspectivas apresentam um caráter *soft*, como a cultura organizacional, o papel da liderança e o poder do propósito ao longo da vida e processo evolutivo da organização. Tais aspectos são menos visíveis, geralmente não quantificáveis e a relação de causa e efeito entre eles e o desempenho da empresa não é tão evidente. A Figura 2.36 ilustra tais elementos.

O escopo deste trabalho foca nas dimensões de mudança relacionadas à orientação estratégica, à cultura organizacional e à liderança. A execução da estratégia é também parte importante visto que muitos projetos de implementação da estratégia

ou programas de mudança organizacionais têm influência de temas da Engenharia de Produção como, por exemplo, qualidade, seis sigma, *lean*, dentre outros.

Figura 2.36 – Dimensões de Análise para Mudança e Alinhamento Organizacional



Fonte: adaptado de Paro (2016).

Assim, os desafios para a liderança quando se pensa em alinhamento dinâmico em ambientes que demandam mudanças reside em aspectos como:

- Alinhar a organização
- Alinhar as pessoas
- Alinhar os comportamentos
- Definir uma estratégia
- Executar a estratégia
- Obter os resultados
- Satisfazer os *stakeholders*

Os três primeiros aspectos da lista anterior referem-se aos aspectos mais *soft* da organização e precisam estar alinhados com os aspectos *hard* (quatro últimos itens) para que a organização tenha consistência entre seus planos, ações e resultados. Alinhar

peessoas, comportamentos e manter uma organização, como um todo, alinhada é um desafio que exige investimento de tempo, recursos e dinheiro, mas mais importante, a crença da alta gestão de que esse investimento é importante. Portanto, torna-se relevante a utilização de algum *framework* para conhecer melhor os comportamentos humanos, e o porquê as pessoas agem de determinada maneira.

Gattorna (2006) recorre a teorias da psicologia e as integra com sua análise da cadeia de valor e gestão da cadeia de suprimentos. O autor relembra um dos nomes mais conhecidos da psicologia, Carl G. Jung<sup>49</sup>, na verdade o pai da psicologia analítica. Com base nas teorias de Jung, Gattorna (2006) apresenta um sistema de forças comportamentais que influencia as relações na gestão da cadeia de valor em uma organização. As raízes desse sistema estão firmemente estabelecidas na teoria dos tipos psicológicos de Jung, que diz que toda atividade mental consciente ocorre em dois processos perceptivos: sensação e intuição; e em dois processos de decisão: pensamento e sentimento.

Assim, Gattorna (2006) usa uma adaptação da teoria de Jung desenvolvida por Ichak Adizes (1979)<sup>50</sup> e Gerard Faust ([19--]<sup>51</sup> apud GATTORNA, 2006) que desenvolveram o código 'P-A-E-I' para classificar diferentes estilos de gerenciamento, a saber 'Produtores-Administradores-Empreendedores-Integradores'. Renomeando o estilo empreendedor (E) para desenvolvedor (D), Gattorna (2006) propõe as descrições para cada um deles, também ilustrados na Figura 2.37 (forças comportamentais posicionadas com base na classificação dos processos perceptivos e decisórios, os quais podem ser dispostos em lados opostos de um mesmo espectro de forças, observando-se que é praticamente impossível combinar lógicas diagonais das forças nos extremos opostos):

---

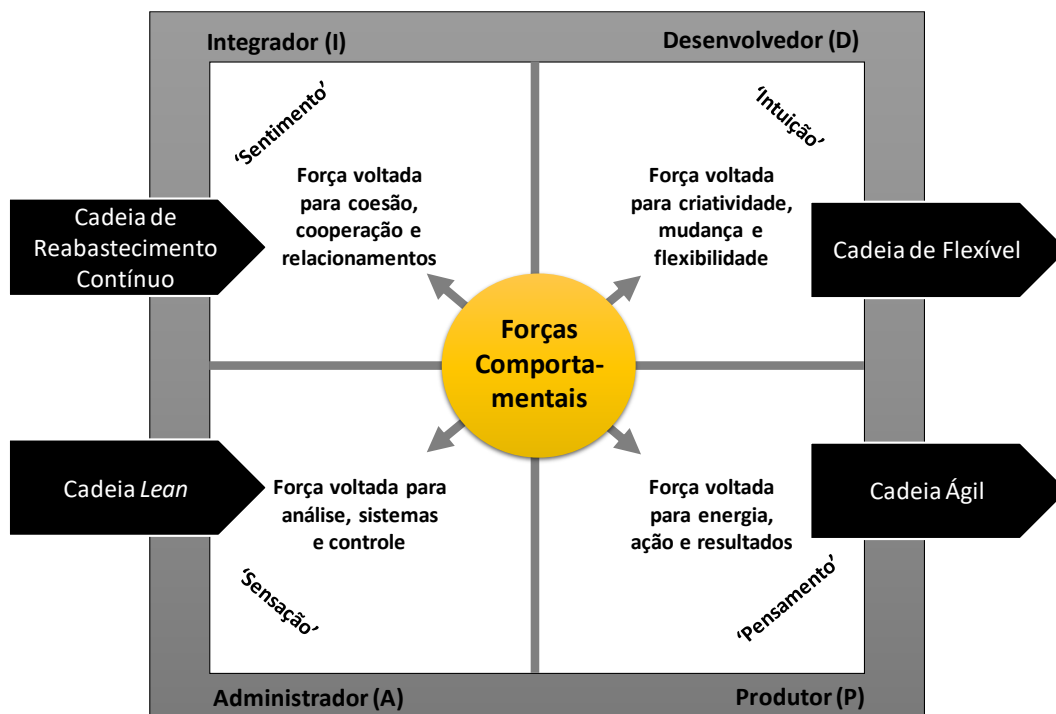
<sup>49</sup> Carl Gustav Jung (suíço, 26 de julho de 1875 - 6 de junho de 1961) foi um psiquiatra e psicoterapeuta suíço que fundou a psicologia analítica. Jung propôs e desenvolveu os conceitos de personalidade extrovertida e introvertida, arquétipo e inconsciente coletivo. Seu trabalho tem sido influente na psiquiatria, psicologia, ciência da religião, literatura e áreas afins. (WIKIPEDIA, 2018a).

<sup>50</sup> ADIZES, I. *How to solve the mismanagement crisis*, 1<sup>st</sup> printing, Dow-Jones-Irwin, 5<sup>th</sup> Printing (1985), Adizes Institute, Santa Monica, CA, 1979.

<sup>51</sup> FAUST, G. W. *Faust Management Corporation*, Poway, CA (previously president of the Adizes Institute), [19--].

- **P (Produtor)** – a força voltada para ação, resultados, velocidade e foco
- **A (Administrador)** – a força que representa estabilidade, controle, confiança, medição, lógica e eficiência.
- **D (Desenvolvedor)** – a força oposta à **A** e que é voltada para a criatividade, mudança, inovação e flexibilidade.
- **I (Integrador)** – a força que é oposta à **P** e que representa cooperação, coesão, participação e harmonia.

Figura 2.37 – Características gerais das quatro forças ou lógicas comportamentais dominantes e Tipos de Cadeias de Valor



Fonte: adaptado de Gattorna (2006, p. 17; 48).

Embora Gattorna (2006) especifique a importância de se levar em conta a hierarquia de valor por parte dos clientes, pode-se extrapolar esse raciocínio para todos ou grande parte dos *stakeholders* que se relacionam no processo de proposta, entrega e captura de valor na cadeia. Os valores dos *stakeholders* nas relações existentes na cadeia são importantes, pois eles orientarão o compartilhamento e, portanto, são os valores com os quais as respostas às várias demandas precisarão ser alinhadas.

Com o modelo de alinhamento dinâmico proposto por Gattorna (2006), é possível ter tanto um mapa (que pode ajudar na orientação em redes cada vez mais complexas nas cadeias de valor) quanto uma ferramenta (que pode ajudar a identificar questões de alinhamento entre a cadeia de valor e os comportamentos dos clientes) para que se possa melhorar o desempenho nas cadeias de valor que a organização possui.

A lógica fundamental da estrutura de alinhamento dinâmico é que uma organização precisa estar alinhada com seus clientes e mercados. O poder dessa estrutura está na sua capacidade de revelar a interação entre as necessidades dos clientes, ajudando a formular estratégias com as respostas adequadas e a executar com sucesso essas estratégias moldando as habilidades culturais internas por meio da liderança pertinente (GATTORNA, 2006).

A novidade do trabalho de Gattorna (2006) na área de *supply chain management* é que ele enfatiza o papel crítico do comportamento humano que deve ser integrado ao mundo tangível (aspectos como infraestrutura e tecnologia normalmente mais bem compreendidos).

As organizações bem-sucedidas geralmente têm uma liderança que está claramente em contato íntimo e possui empatia pelos seus *stakeholders*. Líderes empáticos tendem a formular estratégias relevantes e a moldar as capacidades culturais mais adequadas visando a fundamentação e o direcionamento dessas estratégias no mercado. Todos os tipos de organizações têm algo em comum: pessoas e comportamentos. De fato, assumir uma posição de liderança hoje em dia é muito mais arriscado do que no passado, pois o tempo para aprender a função é pouco ou inexistente (GATTORNA, 2006).

Em síntese, o alinhamento é um conceito amplo e aborda diferentes dimensões de uma organização, interagindo com o ambiente externo para garantir a adaptação constante e permitindo um nível de integração maior com o ambiente externo. Para isso, é importante entender o trabalho a que o produto ou serviço se destina a fazer sob a perspectiva do cliente (CHRISTENSEN et al., 2007). Além disso, definir a cadeia de valor

necessária para atender às demandas do produto (FISHER, 1997); considerar como os aspectos de estrutura, tecnologia, processos podem se alinhar ao longo do ciclo de adaptação da organização (MILES et al., 1978); adicionar mais dimensões de análise para o alinhamento organizacional como mercado, estratégia, cultura e liderança de posse de uma estrutura de mapeamento comportamental como o PADI (GATTORNA, 2006) ou OCAI-CVF (CAMERON; QUINN, 2011) ou o *Framework* de Cultura Integrada (GROYSBERG et al., 2018) para alinhar comportamentos dos *stakeholders* importantes da cadeia de valor em cada uma das dimensões da mudança.

Ao término dessa revisão de literatura, é possível obter uma melhor e mais abrangente compreensão sobre a **definição do conceito de Gestão da Mudança**, que pode ser expressa como “... **um processo contínuo de aprendizagem, individual e organizacional, que visa à implementação de esforços temporários de mudança para atingir uma transformação maior, com foco em resultados alinhados com o propósito evolutivo da organização, cuja liderança deve considerar a cultura organizacional, para a redução do nível de resistência e aumento do comprometimento, garantindo a sua longevidade em um mundo em constante evolução”<sup>52</sup>. Tal definição representa uma contribuição teórica deste trabalho para iniciativas acadêmicas e organizacionais no tema e espera-se que embase atividades futuras na área de Gestão da Mudança, em termos de pesquisa, ensino e extensão.**

O capítulo 3, a seguir, visa apresentar uma proposta de sistematização dos vários conceitos, modelos e *frameworks* apresentados neste capítulo de revisão a fim de embasar os trabalhos do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP. Tal sistematização será feita por meio da proposta de um *framework* teórico de referência para gestão da mudança e alinhamento organizacional.

---

<sup>52</sup> Esta definição é fruto de um trabalho em equipe desenvolvido por estudantes de pós-graduação na disciplina SEP5835 – Gestão da Mudança oferecida pelo professor Mateus C. Gerolamo, na aula de Conceitos de Gestão da Mudança, em 23 de março de 2018. Os integrantes da equipe e os autores da frase são, em ordem alfabética: Jeanne L. M. Michel, Júlio C. Natalense, Valter Yogui, Wellington J. R. dos Santos, e Willian Rossini. Revisada e adaptada por Mateus C. Gerolamo.



### 3. FRAMEWORK TEÓRICO DE REFERÊNCIA EM GESTÃO DA MUDANÇA

Este capítulo tem como objetivo a sistematização das principais teorias e conceitos abordados na revisão de literatura sobre o tema Gestão da Mudança Organizacional apresentado no capítulo 2. Essa sistematização será representada por meio da proposta de um *framework* teórico de referência para gestão da mudança e alinhamento organizacional no contexto da Gestão de Operações e Engenharia de Produção. Um *framework* de referência se faz necessário no contexto do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP para desdobrar e delinear iniciativas de pesquisa, ensino e extensão já conduzidos, em andamento e ainda a serem propostos, mantendo a relação com os desafios da Engenharia de Produção.

Primeiramente, apresenta-se uma visão integrada dos temas conceituais (dimensões) relacionados ao processo de mudança em organizações, com o objetivo de mapear as principais dimensões de atuação gerencial em uma mudança organizacional (ver seção 3.1 a seguir). Em segundo lugar, na seção 3.2, propõe-se um *framework* para compreensão de diferentes estilos ou perfis comportamentais que podem impactar as principais dimensões da mudança como estratégia, cultura e liderança. As duas abordagens se complementam e visam permitir tanto uma análise qualitativa como também quantitativa da gestão da mudança e da cultura organizacional.

#### 3.1 As Dimensões da Mudança Organizacional

Para uma compreensão sistêmica das mudanças e também das inovações nas organizações, iniciamos com uma proposta de integração das principais variáveis que levam aos resultados que uma organização apresenta ou poderia apresentar aos seus *stakeholders* ou para a sociedade em geral. Importante salientar que o recorte feito aborda a gestão da mudança no comportamento organizacional envolvendo o papel da liderança e não se abrange a mudança organizacional em todos seus aspectos.

Em um nível mais visível encontram-se os recursos, a estrutura, as tecnologias, os sistemas e os processos organizacionais que são organizadas em termos de uma estratégia deliberada e devem responder ao plano para execução da estratégia. Schein (1984; 2009) chama esse nível de artefatos visíveis. O que se espera é a obtenção de resultados para o negócio e, conseqüentemente, para os *stakeholders* chave. Esse nível mais visível também pode ser denominado como aspectos *hard* da organização, como abordado pela Teoria E de mudança de Beer e Nohria (2000). Nesse nível visível de gestão, Kaplan e Norton (2000) posicionam as dimensões de processos, clientes e resultados financeiros do modelo *Balanced Scorecard* (BSC). Esse é um nível no qual a sua eficácia depende de uma boa gestão, conforme discorre Kotter (1990).

O que vem abaixo do nível explícito são aspectos denominados como *soft*, conforme proposto pela Teoria O (BEER; NOHRIA, 2000). Alguns desses aspectos *soft* são mais discutíveis, uma vez que se encontram em um nível mais explícito de consciência. Outros, porém, posicionam-se em um nível de pré-consciência e representam os pressupostos básicos, crenças e valores mais enraizados nos indivíduos e grupos (SCHEIN, 1984; 2009). Nesse nível submerso, as dimensões críticas são a cultura organizacional, a liderança e o propósito genuíno que representa a identidade e a razão de existência da organização (PARO, 2016). Kaplan e Norton (2000) entendem que aqui se encontra a dimensão aprendizado & crescimento do BSC, enquanto Kotter (1990) reforça o papel da liderança, que é diferente de gestão nesse nível organizacional.

O processo de mudança organizacional, que também pode ser visto como um processo de aprendizado e inovação, decorre do contexto vivido pelo grupo ou pela organização como um todo. Nesse ponto, o presente trabalho novamente possui uma influência dos trabalhos desenvolvidos por Edgar H. Schein (SCHEIN, 1984; 2009). Tanto a organização quanto seus grupos enfrentam questões de adaptação externa ou de integração interna, podendo ser perigosas e colocando em risco a sua sobrevivência. As pessoas irão se comportar com base em suas crenças, valores e normas previamente estabelecidos, para tentar descobrir formas de lidar com tais problemas e colocando em prática suas abordagens para a resolução dos mesmos. Esse ponto é central no processo de mudança e inovação, uma vez que situações novas exigem invenções, novas

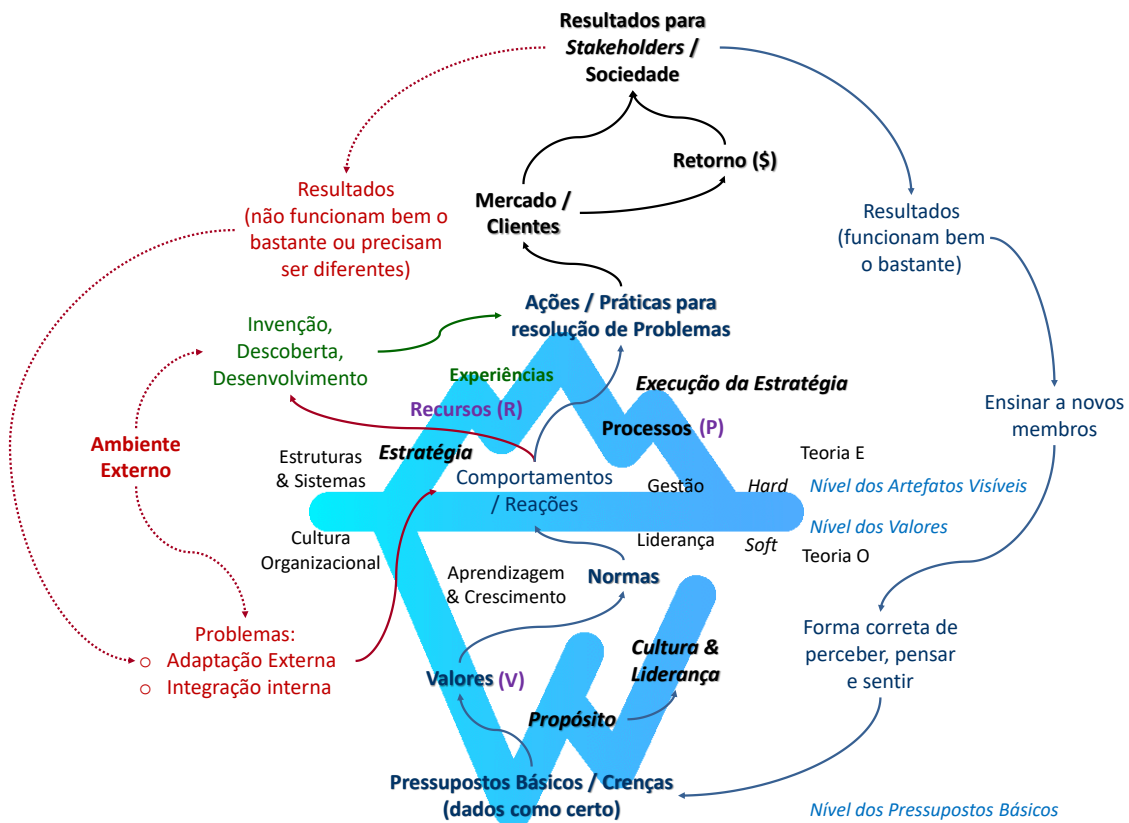
descobertas e desenvolvimentos. Se a abordagem funcionar bem o suficiente para resolver o problema em questão, é aceita como válida e torna-se natural que passe por um processo de internalização, seja reforçando as crenças daqueles que já conheciam a solução em potencial, seja ensinando os novos membros sobre a forma correta quanto a perceber, pensar e sentir sobre tais problemas. O compartilhamento coletivo desses pressupostos básicos reforça os valores gerando normas que mais uma vez levam aos comportamentos corretos para a solução dos problemas, formando assim a cultura de uma organização.

Na medida em que a organização é bem-sucedida, há uma tendência em se fechar nos seus pressupostos básicos, valores e recursos que a levaram ao sucesso, fator de alto risco caso o cenário mude e exija outras práticas organizacionais e novas formas de comportamentos, ambas derivadas dos valores manifestos e pressupostos básicos que são mais difíceis de acessar e de mudar. Se a organização se fechar em um ciclo de reforço de crenças, valores e comportamentos, é bem provável que não se abra a novas descobertas e continue gerando os mesmos resultados derivados de ações, experiências e crenças fixas. Nesse contexto, pode-se dizer que a organização assume uma mentalidade rígida. Christensen e Ovedorf (2000) ilustram esse raciocínio por meio da estrutura RPV (Recursos, Processos e Valores), argumentando que a cultura formada tende a reforçar os valores, manter os processos e direcionar a alocação de recursos com base nas experiências passadas bem-sucedidas.

Por outro lado, uma mentalidade de aprendizagem, inovação e mudança demanda da organização e de seus grupos um espaço para experimentar novidades e colher resultados diferentes, os quais devem ou deveriam ter o poder de desafiar crenças passadas e desenvolver novas crenças, valores e comportamentos para uma nova situação. Connors e Smith (2011) discorrem sobre a importância das experiências, crenças, ações e resultados para a mudança da cultura e impacto no desempenho dos negócios. Dweck (2017) apresenta o conceito de *mindset* rígido e *mindset* de crescimento, que também pode ser levado ao nível do grupo e organização, nesse caso integrando-se com o conceito de cultura organizacional. A Figura 3.1 sintetiza esse racional apresentando as dimensões e variáveis de forma integrada. Não há uma forma

correta de ler a Figura 3.1, podendo ser de cima para baixo (como descrito nos parágrafos anteriores), como de baixo para cima. O leitor notará dois ciclos: um em sentido horário de reforço de crenças quando a organização obtém bons resultados; e um ciclo anti-horário, quando os resultados não são bons e o ambiente (externo e/ou interno) exige mudanças para adaptação e/ou integração.

Figura 3.1 – Iceberg com as Principais Dimensões e Variáveis da Mudança e Inovação em Organizações



Fonte: Autoria própria.

Inspirado em Schein, 1984, 1996; Kotter, 1990; Beer e Nohria, 2000; Christensen e Overdorf (2000); Kaplan e Norton, 2000; Connors e Smith, 2011; Paro, 2016; Dweck, 2017.

Esse processo de aprendizagem é genérico. Além disso, podem existir instâncias diferentes para cada tipo de organização em função de sua história, sua liderança, o setor em que se encontra e o posicionamento de mercado. Assim, tão importante quanto o ciclo de mudança, inovação e aprendizado é o alinhamento entre as diferentes dimensões da mudança. Esse alinhamento pode ser obtido com a clareza de um *framework*, ou seja, uma estrutura de referência que explicita à organização e

seus membros os perfis possíveis para essas dimensões críticas do negócio, conforme discorre a seção a seguir.

### 3.2 *Framework* Teórico para Gestão da Mudança Organizacional

Meredith (1993) tece uma dura crítica às pesquisas na área de Gestão de Operações quanto à falta de um esforço de construção teórica. Para o autor, pesquisadores dessa área até usam métodos sofisticados e poderosos para testes e confirmações de hipóteses relacionadas aos sistemas de operação, no entanto muitos geram modelos que na verdade têm pouca relação com a realidade ou pouca utilidade para aqueles responsáveis em gerenciar tais sistemas no ‘mundo real’. Dessa forma, “os gerentes estão menos propensos a aceitar os resultados dos modelos, uma vez que eles preferem viver com um problema que eles entendem ao invés de aceitar uma solução que eles não compreendem” (MEREDITH, 1993, p. 3).

Teorias são formuladas para explicar, prever e compreender fenômenos e, em muitos casos, desafiar e estender o conhecimento existente dentro dos limites das premissas críticas de um campo de pesquisa. Uma boa teoria requer um *framework* para a compreensão de sua aplicação (LABAREE, 2019b). Para Meredith (1993), há uma falta de conhecimento sobre métodos conceituais de pesquisa e, para tornar mais clara a distinção entre *frameworks* e teorias, Dubin (1969<sup>53</sup> apud MEREDITH, 1993) identifica cinco requisitos para a construção de uma boa teoria.

1. Permite a predição ou compreensão elevada.
2. É interessante (i.e. não trivial).
3. Inclui atributos ou variáveis e suas interações.
4. Não inclui variáveis compostas (i.e. variáveis que incluem um número de outras variáveis, elementos ou atributos que são indefinidos).
5. Inclui critérios limitantes.

---

<sup>53</sup> DUBIN, R. **Theory Building**, New York - NY: The Fress Press, 1969.

Assim, para Meredith (1993), um *framework* é essencialmente uma pré-teoria e pode ser, em muitos casos, um substituto para uma teoria. Isso significa que, como uma teoria, ele pode ajudar na identificação de variáveis importantes, classificá-las, descrever suas interações e permitir um mapeamento dos itens dentro do *framework*, como, por exemplo, itens presentes na literatura existente derivados de estudos e pesquisa na área. Confirmando a definição anterior, Labaree (2019b) define um *Framework* Teórico como uma estrutura que pode sustentar ou apoiar uma teoria de pesquisa, introduzindo e descrevendo a teoria que explica o porquê de o problema de pesquisa em estudo existir.

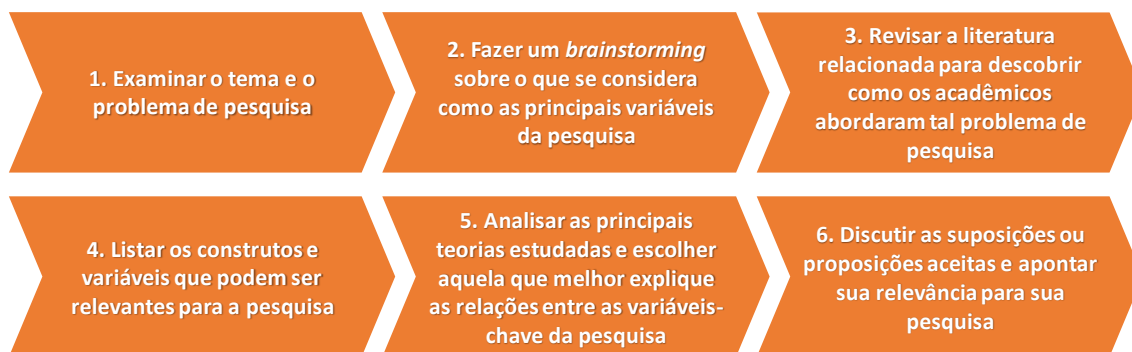
Um *Framework* Teórico (estrutura teórica) consiste em conceitos e teorias existentes que são usados para um estudo em particular. Ele considera as definições e referências à literatura acadêmica relevante na área. O *framework* teórico deve demonstrar uma compreensão das teorias e conceitos que são relevantes para o tema de uma pesquisa e que se relacionam com as áreas mais amplas de conhecimento a serem consideradas (LABAREE, 2019b).

O uso de um *framework* teórico se justifica pelos seguintes motivos (LABAREE, 2019b):

- Permite ao leitor avaliar criticamente as suposições teóricas da pesquisa.
- Conecta o pesquisador ao conhecimento existente, guiando-o por uma linha teórica relevante e fornecendo uma base para o desenvolvimento de hipóteses e escolhas de métodos de pesquisa.
- Articula os pressupostos teóricos que obrigam o pesquisador a abordar questões de do tipo “Por quê?” e “Como?”. Ele permite que se transite intelectualmente pelo fenômeno indo além do que simplesmente descrevê-lo, mas tornando possível também a generalização sobre vários aspectos desse fenômeno.
- Ajuda na identificação dos limites para generalizações e especifica quais variáveis-chave influenciam o fenômeno de interesse.

De certa forma, os itens anteriores descritos por Labaree (2019b) estão associados aos cinco requisitos de Dubin (1969) apresentados anteriormente por Meredith (1993). As estratégias para desenvolver um *Framework* Teórico eficaz são as ilustradas pela Figura 3.2 (LABAREE, 2019b):

Figura 3.2 – Estratégias de Desenvolvimento de um *Framework* Teórico



Fonte: adaptado de Labaree (2019b).

Essas estratégias de desenvolvimento de um *framework* teórico foram adaptadas no contexto deste trabalho com o intuito de justificar o como o *framework* aqui apresentado foi construído. Os tópicos enumerados a seguir explicam a relação de cada estágio descrito na Figura 3.2 com a teoria abordada nesta tese:

1. O tema Gestão da Mudança (na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança) e o problema de pesquisa decorrem da história e experiência profissional do pesquisador, bem como da relevância que o tema vem ganhando no meio acadêmico e empresarial.
2. Ao longo da realização de estudos, pesquisas e aplicações desenvolvidos pelo Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional, observa-se a importância de temas como cultura organizacional e liderança, que assumem uma posição que congrega variáveis independentes de pesquisa, enquanto os indicadores de desempenho organizacional, por exemplo, relacionados

à qualidade, produtividade, mercado e clientes e também indicadores financeiros, mostram-se como variáveis dependentes. Essa é a suposição da maior parte dos trabalhos desenvolvidos no escopo desta linha de pesquisa.

3. A revisão da literatura é realizada no escopo de cada trabalho do Grupo de Pesquisa, assim como apresentada, não exaustivamente, na revisão de literatura deste texto (capítulo 2).
4. Os principais construtos, isto é, algo que existe teoricamente, mas não é diretamente observável sendo uma definição teórica na qual os conceitos são definidos em termos de outros conceitos (LABAREE, 2019a), levantados pelo Grupo de Pesquisa para lidar com a Gestão da Mudança envolvem as dimensões Estratégia, Cultura, Liderança e Alinhamento Organizacional.
5. Tendo como base as premissas anteriormente apresentadas sobre a importância em se ter um *framework* teórico, a construção do *framework* de referência proposto nesta tese tem como base fundamental as principais teorias analisadas e que se integram para a identificação das variáveis-chave de pesquisa desenvolvidas por 21 autores em 17 trabalhos / publicações revisados nesta tese, conforme resume o Quadro 3.1.
6. As suposições ou proposições aceitas decorrem da construção do *framework* teórico que será apresentado a seguir.



Quadro 3.1 – Lista de Autores que Influenciaram a Base Conceitual da Pesquisa para Construção do *Framework* Teórico em Gestão da Mudança

☞ Carl G. Jung ([----] apud GATTORNA, 2006)
☞ John P. Campbell (1977 apud QUINN; ROHRBAUGH, 1981; 1983)
☞ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman, Jr. (1978)
☞ Robert E. Quinn e John A. Rohrbaugh (1981; 1983) <sup>54</sup>
☞ Michael E. Porter (1985; 1992; 1996) <sup>55</sup>
☞ Robert E. Quinn (1988)
☞ Michael Treacy e Fred Wiersema (1993)
☞ Marshall L. Fisher (1997)
☞ Kim S. Cameron e Robert E. Quinn (1999; 2006; 2011) <sup>56</sup>
☞ Daniel Goleman (2000)
☞ Robert E. Quinn (2005)
☞ John Gattorna (2006)
☞ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff Degraff e Anjan V. Thakor (2006)
☞ Robert E. Quinn (2015)
☞ Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price e Uo-Jud Cheng (2018)

Fonte: Autoria própria.

O *Competing Values Framework* (CVF) é a principal base teórica deste trabalho e dos trabalhos desenvolvidos pelos integrantes do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP. Embora os pesquisadores do grupo justifiquem o uso do CVF ou de outro modelo conforme as especificidades de cada pesquisa, podem ser listadas aqui três principais razões para o uso do CVF, além do fato de ele ser amplamente aceito na literatura:

1. Considera mais do que um tipo de perfil comportamental da organização, isto é, não há apenas uma forma de se fazer as coisas. No caso do CVF, são quatro perfis diferentes.
2. Não há perfil certo ou errado. São perfis diferentes e as organizações geralmente apresentam características de mais de um perfil, porém com predominância para um certo tipo e predominância secundária para outro perfil adjacente.

<sup>54</sup> São dois trabalhos diferentes.

<sup>55</sup> Porter 1985 e 1992 referem-se à mesma obra, em línguas diferentes.

<sup>56</sup> Três edições do mesmo trabalho (1999; 2006 e 2011).

3. Existem *trade-offs* entre perfis que se posicionam em direções opostas. Daí, no nome do modelo: estrutura de valores que concorrem entre si. Esse *trade-off* também pode ser constatado ao percebermos que os perfis organizacionais, dominante e secundário, de qualquer organização geralmente se posicionam em quadrantes adjacentes do modelo.

Existem algumas teorias relacionadas diretamente à lógica de concepção do CVF, e outras derivadas, ou de certa forma relacionadas a ele, que também são consideradas no contexto deste trabalho na tentativa de se compreender um *framework* ainda mais completo e sistêmico quanto ao funcionamento das organizações em relação à gestão da mudança e seu potencial impacto no desempenho das suas operações. O Quadro 3.2 apresenta uma comparação entre os diferentes modelos revisados neste trabalho e os compara ao modelo original, *Competing Values Framework* (CVF). A revisão de literatura realizada (capítulo 2) aponta que há diferentes nomes para os mesmos quadrantes gerados pela lógica de construção do CVF.

Complementarmente, o Quadro 3.3 exercita a relação entre os tipos de culturas organizacionais propostas a partir do CVF e as integra com as teorias de posicionamento estratégico (MILES et al., 1978; PORTER, 1985; 1992; 1996; TREACY; WIERSEMA, 1993) e tipos de cadeia de valor (*supply chain*) em função dos tipos de produtos ofertados pela organização para os seus clientes (FISHER, 1997). Nem todas as relações são diretas, pois alguns modelos apresentam dois ou três perfis ao invés de quatro, mas ainda assim é possível enxergar similaridades quando estudadas em detalhes suas descrições (como feito no capítulo de revisão de literatura).

A presença de *trade-offs* é contemplada em praticamente todos os modelos estudados, com exceção do perfil “analisador” de Miles et al. (1978) que integra “prospectores” e “defensores”. O mesmo ocorre na combinação possível entre duas disciplinas de valor das três propostas por Treacy e Wiersema (1993), o que os autores

denominam empresas “*masters of two*”, pois conseguem combinar valores potencialmente conflitantes, o que é possível, mas incomum.

O Quadro 3.4, adiante, apresenta os principais autores e respectivos trabalhos citados nesta tese e que influenciam diretamente a construção da estrutura de sistematização do gerenciamento de mudanças aqui proposta. Buscou-se, na síntese apresentada no Quadro 3.4, a relação de cada trabalho (autores) com as principais dimensões da Gestão da Mudança aqui proposta: estratégia, cultura, liderança e alinhamento organizacional, assim como as dimensões resultados e *stakeholders*.

Quadro 3.2 – Comparações de Diferentes Fontes quanto à Nomenclatura dos Quadrantes para o Modelo *Competing Values Framework* (CVF)

Diferentes Nomes para os Mesmos Perfis do Modelo <i>Competing Values Framework</i> (CVF)				
CVF Original (QUINN; ROHRBAUGH, 1981;1983)	CVF Atual ( <i>Culture</i> ) (CAMERON; QUINN, 1999; 2006; 2011)	CVF ( <i>Leadership</i> ) (CAMERON et al., 2006)	Forças Comportamentais ( <i>Supply / Value Chain</i> ) (GATTORNA, 2006)	8 Elementos Críticos da Cultura e Liderança (GROYSBERG et al., 2018)
▪ Modelo de Relações Humanas	▪ Cultura Clã	▪ Colaboração	▪ Integrador (I)	▪ Acolhimento ▪ Propósito
▪ Modelo de Sistemas Abertos	▪ Cultura Adocrática	▪ Criação	▪ Desenvolvedor (D)	▪ Aprendizado ▪ Prazer
▪ Modelo de Metas Racionais	▪ Cultura de Mercado	▪ Competição	▪ Produtor (P)	▪ Resultados ▪ Autoridade
▪ Modelo de Processos Internos	▪ Cultura Hierárquica	▪ Controle	▪ Administrador (A)	▪ Ordem ▪ Segurança

Fonte: adaptado de Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983), Cameron e Quinn (1999; 2006; 2011), Cameron et al. (2006), Gattorna (2006), e Groysberg et al. (2018).

Quadro 3.3 – Comparações entre as Tipologias de Cultura com base no Modelo *Competing Values Framework* (CVF) e Teorias de Estratégia de Negócios e de Cadeias de Valor

Tipologias de Culturas do <i>Competing Values Framework</i> (CVF) e Teorias de Estratégia de Negócios e Cadeia de Valor				
CVF Atual ( <i>Culture &amp; Leadership</i> ) (CAMERON; QUINN, 1999; 2006; 2011; CAMERON et al., 2006)	Estratégia, Estrutura e Processos (MILES et a., 1978)	Posicionamento Estratégico e Vantagem Competitiva (PORTER, 1985; 1992; 1996)	Triângulo de Valor (TREACY e WIERSEMA, 1993)	Cadeia de Valor <i>versus</i> Produtos (FISHER, 1997)
▪ Cultura Clã ▪ Colaboração	▪ Prospectores	▪ Liderança em Diferenciação	▪ Intimidade com o Cliente	▪ Cadeia Responsiva
▪ Cultura Adocrática ▪ Criação			▪ Liderança em Produto / Serviço	
▪ Cultura de Mercado ▪ Competição	▪ Defensores	▪ Liderança em Custo	Foco em Eficácia	▪ Cadeia Eficiente
▪ Cultura Hierárquica ▪ Controle			▪ Excelência Operacional Foco em Eficiência	

Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (1999; 2006; 2011), Cameron et al. (2006), Miles et al. (1978), Porter (1985; 1992; 1996), Treacy e Wiersema (1993), e Fisher (1997).

Quadro 3.4 – Contribuição de cada Autor para a Proposta do *Framework* Teórico para Gestão da Mudança Organizacional

<b>Autores</b>	<b>Dimensões do <i>Framework</i></b>	<b>Resultados</b>	<b><i>Stakeholders</i></b>	<b>Estratégia</b>	<b>Cultura</b>	<b>Liderança</b>	<b>Alinhamento</b>
▪ Carl G. Jung ([----] apud GATTORNA, 2006)					✓	✓	
▪ John P. Campbell (1977 apud QUINN; ROHRBAUGH, 1981; 1983)		✓					
▪ Raymond E. Miles, Charles C. Snow, Alan D. Meyer, Henry J. Coleman, Jr. (1978)				✓			✓
▪ Robert E. Quinn e John A. Rohrbaugh (1981; 1983)		✓			✓		✓
▪ Michael E. Porter (1985; 1992; 1996)		✓		✓			
▪ Robert E. Quinn (1988)						✓	
▪ Michael Treacy e Fred Wiersema (1993)		✓		✓			
▪ Marshall L. Fisher (1997)				✓			✓
▪ Kim S. Cameron e Robert E. Quinn (1999; 2006; 2011)					✓		✓
▪ Daniel Goleman (2000)		✓				✓	
▪ Robert E. Quinn (2005)						✓	
▪ John Gattorna (2006)			✓	✓	✓	✓	✓
▪ Kim S. Cameron, Robert E. Quinn, Jeff Degraff e Anjan V. Thakor (2006)					✓	✓	✓
▪ Robert E. Quinn (2015)						✓	✓
▪ Boris Groysberg, Jeremiah Lee, Jesse Price e Uo-Jud Cheng (2018)				✓	✓	✓	✓

Fonte: Autoria própria, com base nos vários autores apresentados na própria Tabela.

Dessa forma, foi possível a construção do *Framework* Teórico para Gestão da Mudança Organizacional. A Figura 3.3 ilustra uma síntese da estrutura de comparação entre as diferentes dimensões da mudança com base no CVF (*Competing Values Framework*), mas também em outras publicações, como Gattorna (2006) e Groysberg et al. (2018). A partir da definição dessa estrutura de comparação, podem ser analisadas as dimensões estratégia, cultura e liderança conforme ilustram as figuras 3.4, 3.5 e 3.6, respectivamente. Foram identificados modelos de posicionamento estratégico que podem ser associados aos perfis do CVF, como já mostrado pelo Quadro 3.3 e ilustrado adiante com a Figura 3.4. As associações do CVF com o conceito de cultura organizacional e suas principais variáveis são apresentadas na Figura 3.5, principalmente a partir de Cameron e Quinn (2011), Quinn (2015), Cameron et al. (2006) e Groysberg et al. (2018). Por fim, a dimensão Liderança também pode ser associada aos perfis do CVF com base em trabalhos como os de Quinn (1988), Goleman (2000), Quinn (2005), Gattorna (2006), Cameron et al. (2006), Quinn (2015) e Groysberg et al. (2018), conforme ilustra a Figura 3.6. Os parágrafos a seguir explicam um pouco mais em detalhes as quatro figuras (3.3, 3.4, 3.5 e 3.6) citadas neste parágrafo.

A Figura 3.3 ilustra uma síntese da estrutura de comparação entre as diferentes dimensões da mudança com base no CVF, mas também em outras publicações, como Gattorna (2006) e Groysberg et al. (2018). A base da figura é o CVF que traz como pontos principais os eixos vertical (estrutura/ambiente – como as pessoas respondem à mudança) e horizontal (foco/orientação – como as pessoas interagem); os quadrantes que combinam os eixos de estrutura/ambiente e foco/orientação, gerando os diferentes tipos de modelos (relações humanas, sistemas abertos, metas racionais, processos internos). Como complemento ao CVF, tem-se as forças comportamentais e os elementos críticos de cultura e liderança que compõem cada um dos quadrantes relacionados a cada tipo de cultura.

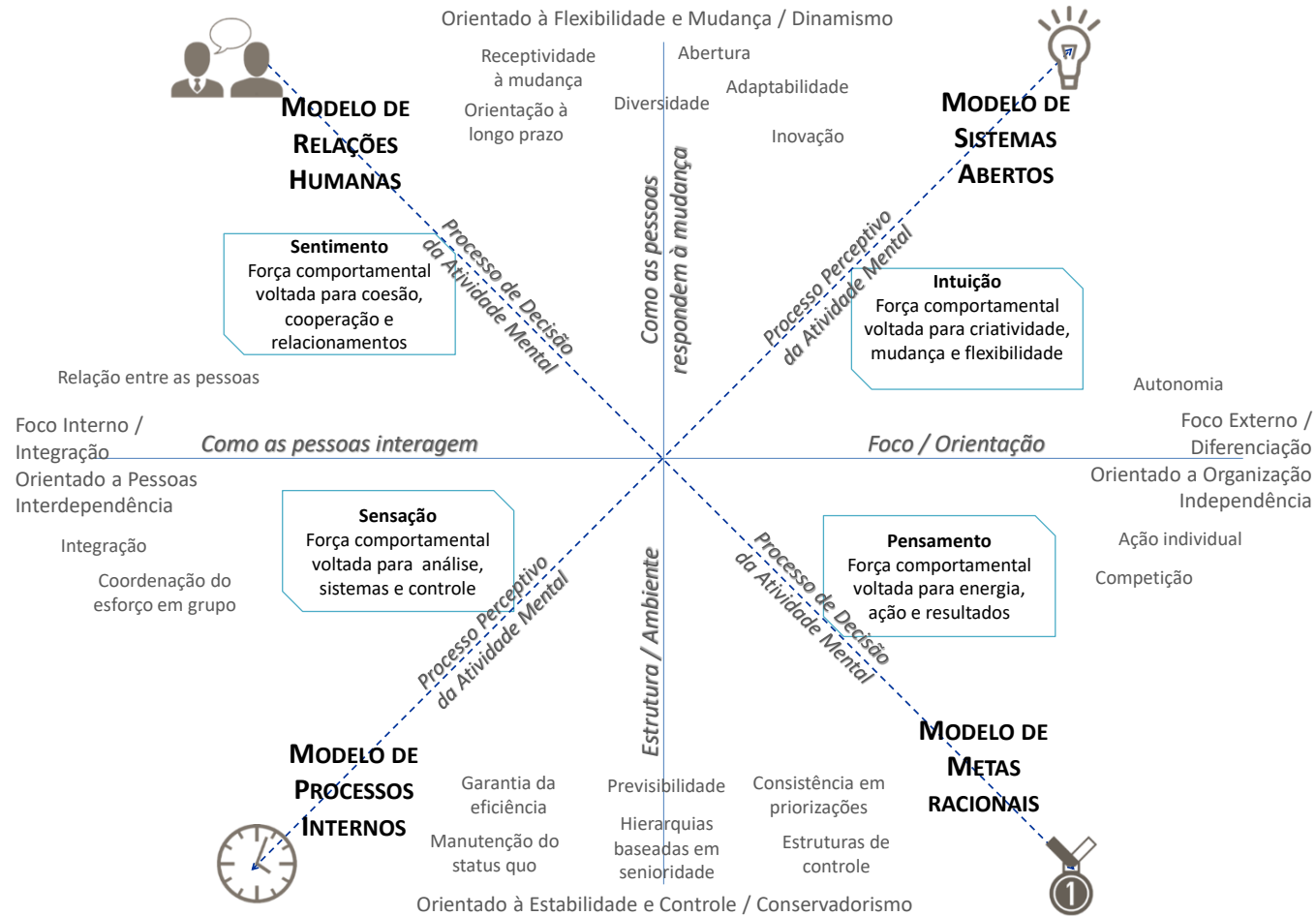
Apoiada na estrutura conceitual descrita na Figura 3.3, a Figura 3.4 apresenta a dimensão estratégica necessária para a mudança relacionada a cada quadrante em que ela pode estar inserida. São apresentados os modelos de posicionamento estratégico que uma empresa pode adotar como seu foco e os tipos de cadeia de valor que

compõem essa estratégia, conforme o tipo de demanda que a organização adota. No eixo vertical tem-se, nos polos, as vantagens competitivas e os dois perfis que uma organização pode apresentar. Quanto à posição central, tem-se duas interpretações advindas das teorias: ou é uma zona morta na qual a organização está indefinida ao seu posicionamento, como o caso do perfil reator, e denominamos essa posição como zona morta; ou ela obtém vantagens de trabalhar com diferentes perfis, ainda que opostos nos seus limites, como o caso do perfil analisador. Observa-se que atuar com perfis opostos não é trivial dada a complexidade da gestão da estratégia e das operações.

A Figura 3.5 apresenta os tipos de cultura propostos por Cameron e Quinn (2011) no CVF que apresenta quatro quadrantes nos quais uma organização pode ser representada e faz uma relação com o *framework* de cultura integrada proposto por Groysberg et al. (2018) que ilustra os oito estilos da cultura organizacional. Pode-se observar desta forma como os modelos se integram, bem como as características e valores que compõem cada dimensão cultural. Os detalhes e as relações entre os tipos de culturas e os elementos culturais já foram apresentados ao longo da revisão de literatura (Capítulo 2) bem como no Quadro 3.2 deste capítulo.

A Figura 3.6 apresenta as forças comportamentais propostas por Gattorna (2006) que influenciam na gestão da cadeia de valor e incorpora em cada quadrante do CVF os seis estilos de liderança (conselheiro, agregador, confiável, coercivo, agressivo e democrático) e seu impacto no clima organizacional proposto por Goleman (2000). O próprio CVF propõe alguns estilos de liderança (mentor, inovador, produtor, coordenador, entre outros) delineados por Quinn (1988) que também são ilustrados na figura. Essa figura também incorpora as quatro qualidades da boa liderança de Quinn (2005) (estar centrado em resultados, aberto a sinais externos, focado nos outros ou no bem coletivo e orientado internamente) além de trazer indagações em cada quadrante, mostrando que o líder completo deveria estar atento às características de todos os perfis e procurar desenvolver suas habilidades em todos os quadrantes, o tanto quanto possível, e mantendo a sabedoria para definir quais habilidades usar em cada contexto e momento.

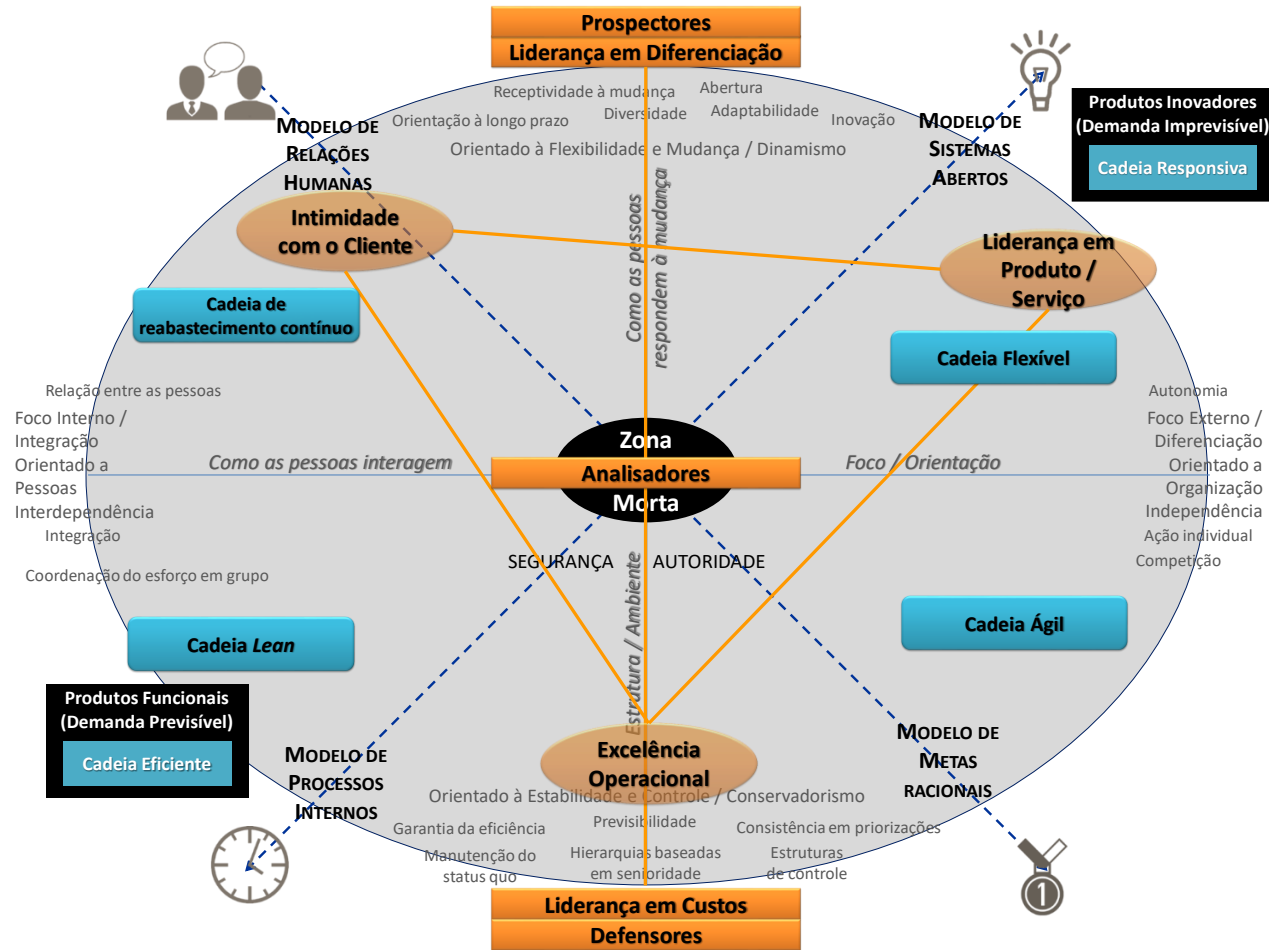
Figura 3.3 – Framework Teórico para Gestão da Mudança Organizacional (Estrutura do Framework baseado no CVE)



Fonte: adaptado de Jung ([----] apud GATTORNA, 2006); Campbell (1977 apud QUINN; ROHRBAUGH, 1981; 1983); Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983); Gattorna (2006); Groyberg et al. (2018).

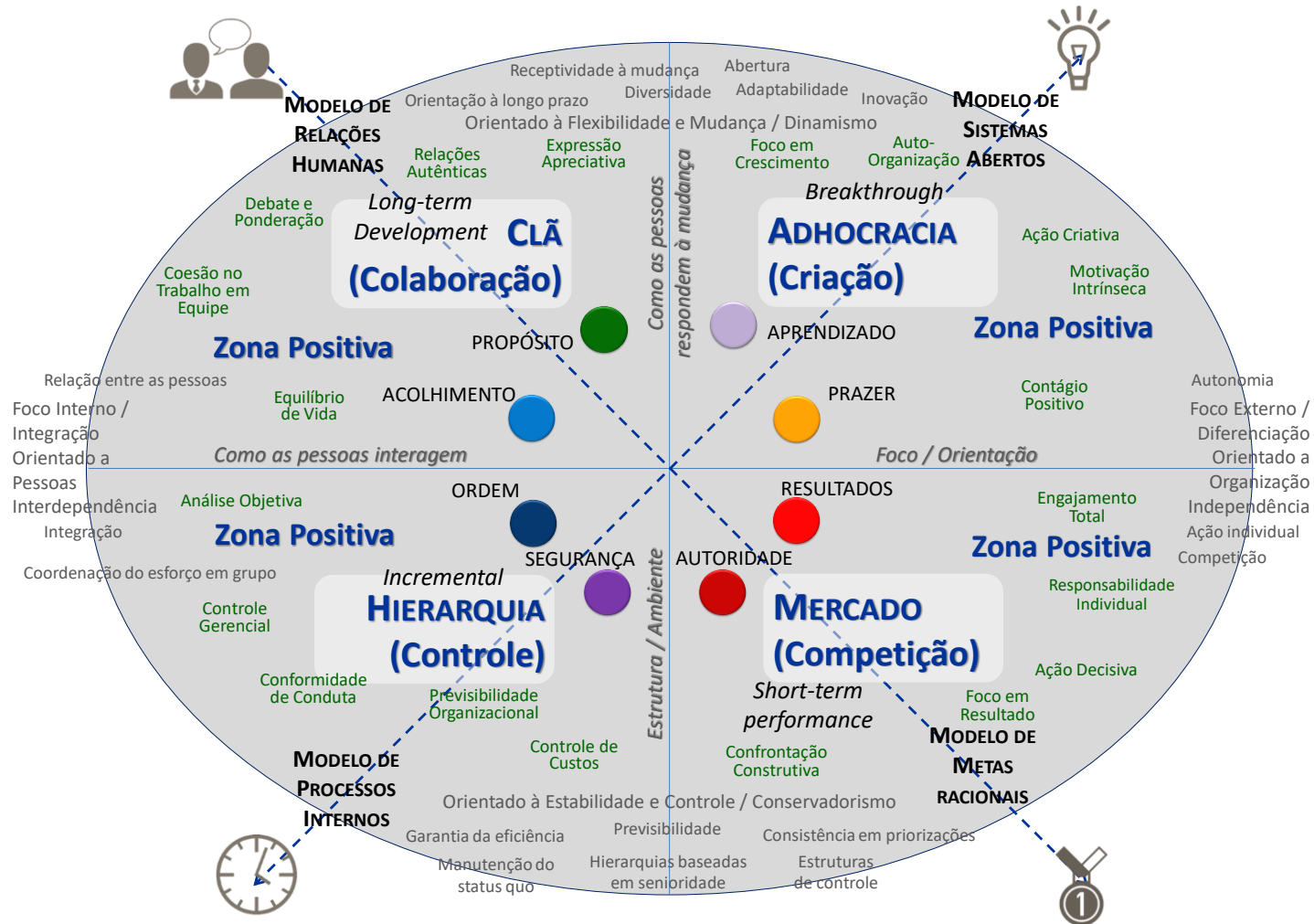


Figura 3.4 – Framework Teórico para Gestão da Mudança Organizacional (Dimensão de Orientação Estratégica de Negócio e Cadeia de Valor)



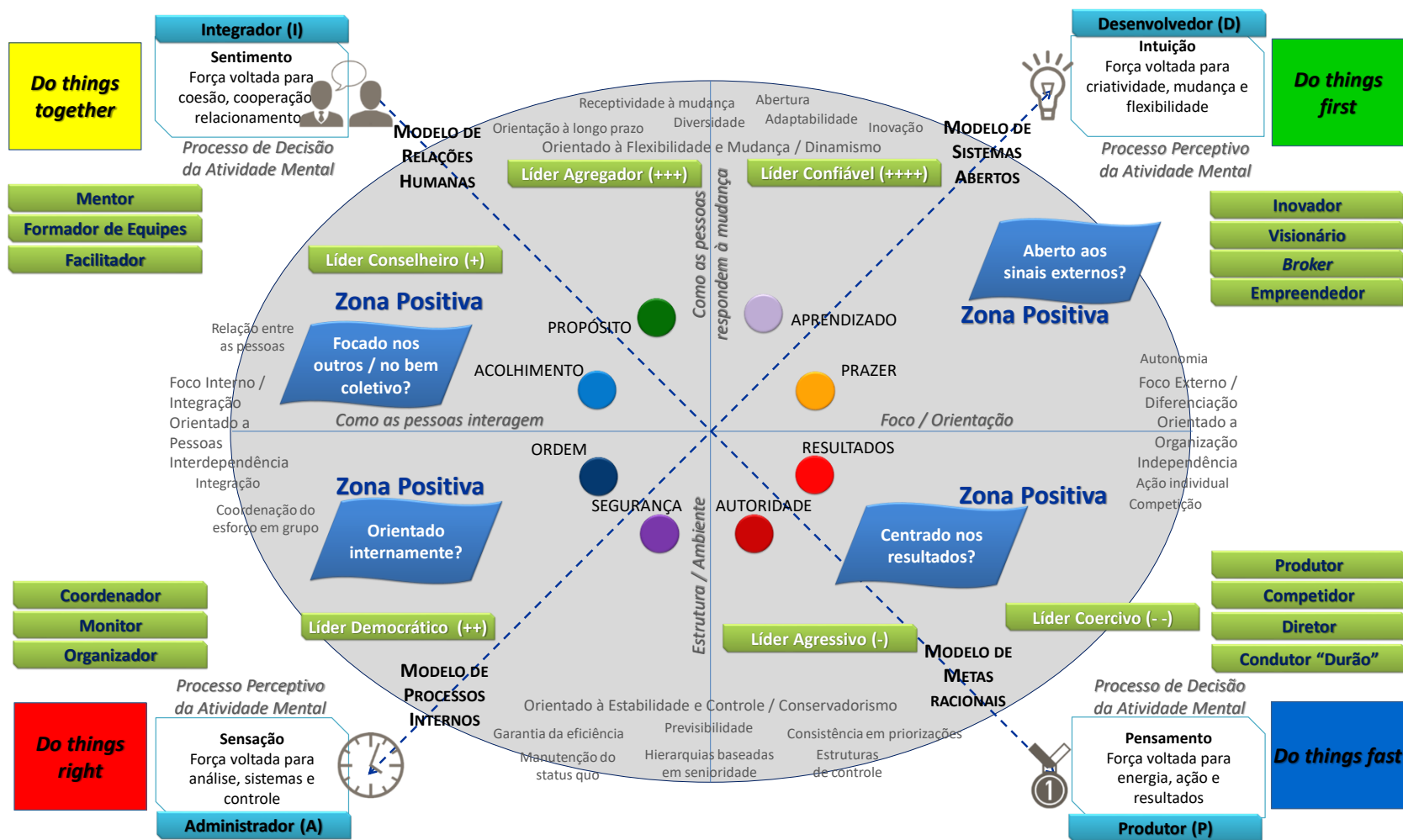
Fonte: adaptado de Miles et al. (1978); Porter (1992; 1996); Treacy e Wiersema (1993); Fisher (1997); Gattorna (2006).

Figura 3.5 – Framework Teórico para Gestão da Mudança Organizacional (Dimensão de Cultura Organizacional & Valores)



Fonte: adaptado de Cameron e Quinn (2011); Quinn (2015); Cameron et al. (2006); Groysberg et al. (2018).

Figura 3.6 – Framework Teórico para Gestão da Mudança Organizacional (Dimensão de Liderança: vários perfis e estilos de liderança)



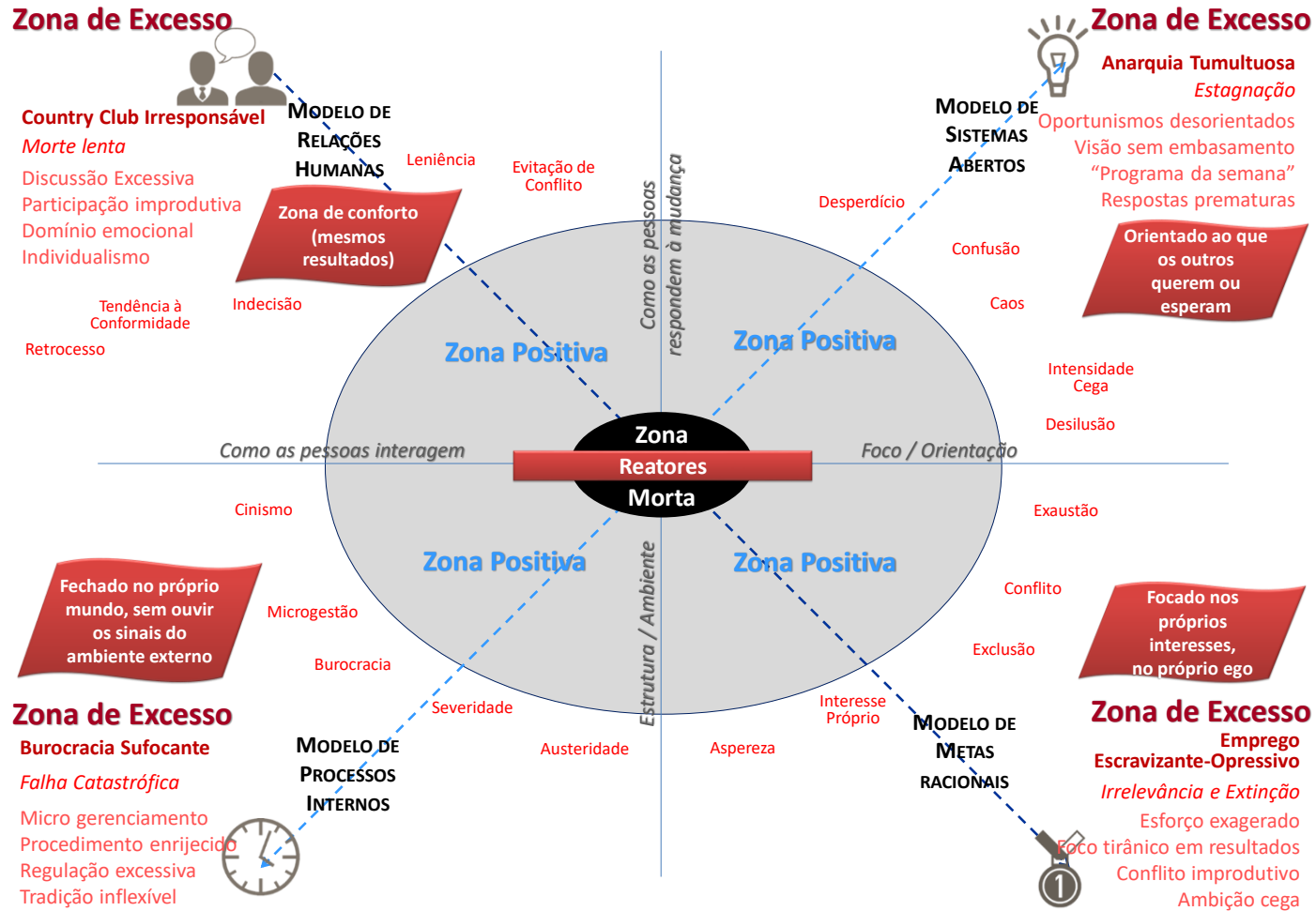
Fonte: adaptado de Quinn (1988); Goleman (2000); Quinn (2005); Gattorna (2006); Cameron et al. (2006); Quinn (2015); Groysberg et al. (2018).

O *Framework* aqui proposto, assim como CVF, considera que há uma zona ideal de posicionamento, nem muito baixa (que é uma zona morta ou neutra), nem muito excessiva onde os extremos tornam o perfil exagerado e negativos, resultando em disfunções de cada perfil (ver Figura 3.7), conforme as análises de Quinn (2005; 2015) e Cameron et al. (2006). Assim, na Figura 3.7 são ilustradas as zonas negativas do CVF propostas em um *framework* de Cameron et al. (2006). Nela são abordadas as disfunções provindas do uso excessivo de cada perfil relacionado ao CVF. Obviamente não deveria ser a meta de qualquer organização se situar em qualquer extremidade, independentemente do perfil cultural, visto que os excessos podem levar a ações gerenciais exageradas, inapropriadas ou até mesmo criminosas em certas circunstâncias.

A Figura 3.8 tem como intuito apresentar todo o conteúdo das diferentes dimensões em apenas uma imagem para que seja possível visualizar a quantidade de informações presentes para cada um dos quatro quadrantes do modelo CVF quando se olha para diferentes dimensões, mas mantendo a coerência nas descrições da orientação estratégica, do perfil cultural, dos valores organizacionais, dos estilos de liderança e até mesmo das características negativas (disfuncionais) em função do excesso de foco em um único quadrante. Assim, a Figura 3.8 faz uma compilação das Figuras 3.3 a 3.7, abordando todas as dimensões da mudança com suas características. Tem-se uma distinção visual da zona positiva (aceitável) e da zona de excesso (disfuncional). Dessa forma, pode-se compreender a complexidade e abrangência da Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional.

Por fim, a Figura 3.9 apresenta graficamente uma imagem que permite visualizar como pode ser obtido um melhor alinhamento organizacional entre as diferentes dimensões ou construtos da gestão da mudança. Nessa figura nenhum conteúdo novo é apresentado. A novidade dela é uma representação espacial do alinhamento organizacional formado pelos *frameworks* das três dimensões analisadas: liderança (Figura 3.6), cultura (Figura 3.5) e estratégia (Figura 3.4) da Gestão da Mudança, além da estrutura conceitual inicial (CVF) para alinhamento (Figura 3.3) entre elas.

Figura 3.7 – Framework Teórico para Gestão da Mudança Organizacional (Zonas de Excesso - Disfunção)



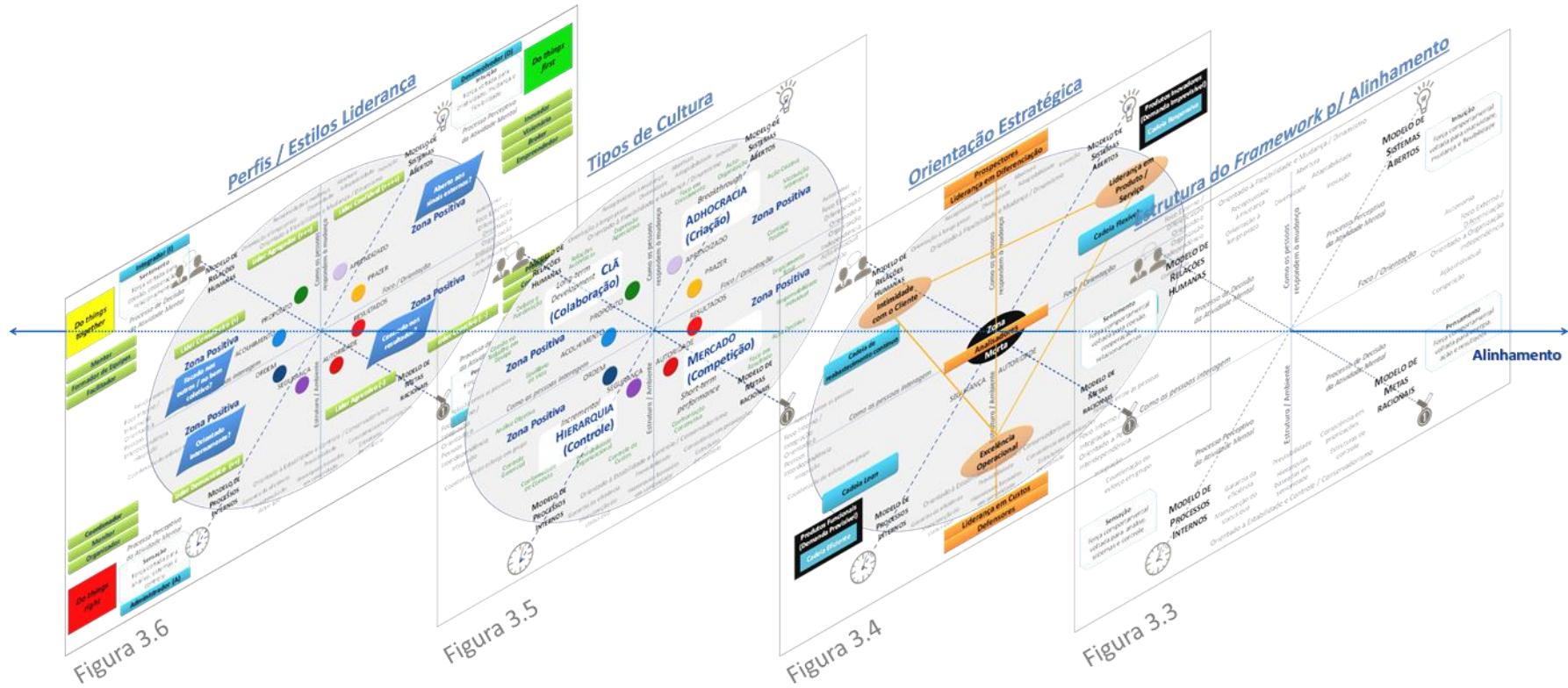
Fonte: adaptado de Quinn (2005); Cameron et al. (2006); Quinn (2015).

Figura 3.8 – Framework Teórico Completo para Gestão da Mudança Organizacional (Visão Geral das Dimensões para Mudança & Alinhamento)



Fonte: Autoria própria, inspirado em vários autores.

Figura 3.9 – Alinhamento Organizacional com base nas Dimensões da Gestão da Mudança



Fonte: Autoria própria, inspirado em vários autores.

A Gestão da Mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança, dadas as principais referências utilizadas nesta tese, possui raízes em diversas áreas tendo como as principais influenciadoras áreas como sociologia, psicologia, antropologia e administração. O desafio é, portanto, integrar esses diferentes campos do conhecimento, com suas contribuições ao tema Gestão da Mudança, em um cenário de mudança global que também vem impactando o avanço das diversas áreas de conhecimento da Engenharia de Produção como, por exemplo, gestão da qualidade, sistemas de gestão (ex.: qualidade, ambiental e responsabilidade social), gestão de projetos, gestão de operações enxutas, gestão de melhoria, dentre outras.

O próximo capítulo apresenta os resultados de iniciativas do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP com projetos que tiveram como objetivo analisar áreas da Engenharia de Produção sob a perspectiva conceitual da teoria da Gestão da Mudança e da estrutura de referência (*framework* teórico).



## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES DOS TRABALHOS DESENVOLVIDOS

Com os resultados advindos da revisão de literatura e da construção do *framework* teórico nos capítulos anteriores, parte-se agora para a demonstração das iniciativas de pesquisa e também de ensino e extensão derivadas, não exclusivamente, da lógica conceitual construída. Assim, apresenta-se neste capítulo o desenvolvimento de iniciativas acadêmicas do Grupo de Pesquisa liderado pelo docente Mateus C. Gerolamo do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC), Universidade de São Paulo (USP) entre agosto de 2010 (data da contratação como professor Doutor) e início de 2019 (conclusão deste texto).

O capítulo apresenta prioritariamente, e com mais ênfase, os resultados de pesquisa mencionando também os obtidos nas frentes de ensino e extensão, uma vez que buscou trabalhar com os três pilares de forma integrada.

Os tópicos a seguir estão divididos entre os diferentes tipos de desenvolvimento, a saber, pesquisa, ensino e extensão universitária. No entanto, há sobreposições entre essas áreas na medida em que algumas ações visam à integração entre elas. O foco deste capítulo, portanto, é apresentar os trabalhos desenvolvidos com a criação de atividades acadêmicas em Gestão da Mudança sob a perspectiva do comportamento organizacional e liderança e no contexto da Engenharia de Produção.

### 4.1 Desenvolvimento de Iniciativas Acadêmicas em Gestão da Mudança no Contexto da Engenharia de Produção

A estruturação dessa linha de pesquisa no contexto da Engenharia de Produção assumiu como premissa uma integração entre áreas tradicionais desse campo de conhecimento e a gestão da mudança. O escopo desta tese, portanto, foca mais na integração entre áreas tradicionais da Engenharia de Produção com a Gestão da Mudança (na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança) do que propriamente na apresentação de cada área em específico, sendo esses conhecimentos

amplamente conhecidos na comunidade de Engenharia de Produção, principalmente por seus especialistas.

Muitos dos trabalhos de pesquisa desenvolvidos pelo Grupo de Pesquisa utilizaram do *Competing Values Framework* (CVF) como estrutura conceitual de referência, que é também a principal base conceitual para a construção do *framework* teórico proposto no capítulo anterior. As seções a seguir discorrem sobre esse uso de tal estrutura aplicada à pesquisa no contexto da Engenharia de Produção bem como também descreve os principais resultados obtidos até o momento de conclusão deste texto.

#### 4.1.1 Relação entre Gestão da Mudança (Cultura Organizacional e Liderança) e Gestão da Qualidade

A pesquisa de doutorado realizada por Lillian do Nascimento Gambi<sup>57</sup> no Grupo de Pesquisa de Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional (EESC-USP), orientada pelo Prof. Luiz C. R. Carpinetti deu origem, dentro do Grupo de Pesquisa, às pesquisas subsequentes de temas mais específicos voltados à Gestão da Mudança integrada à Gestão de Operações. O objetivo da tese foi investigar a influência da cultura organizacional no uso das técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho.

O trabalho “A Relação entre Cultura Organizacional e o Uso de Técnicas da Qualidade e seu Impacto no Desempenho Operacional” (GAMBI, 2014) levou em consideração a incidência do uso de alguma iniciativa de gestão da qualidade para melhoria de desempenho e, também, o fato de muitas das iniciativas nem sempre surtirem o efeito esperado. A cultura organizacional foi assumida como uma variável contextual e independente, ou seja, ela influencia na escolha e no uso de técnicas da qualidade por parte de uma organização. Além disso, partiu-se da hipótese também de que a combinação entre cultura e técnicas da qualidade afetam o desempenho de uma organização. Quatro grupos de técnicas da qualidade foram utilizados (estabelecimento

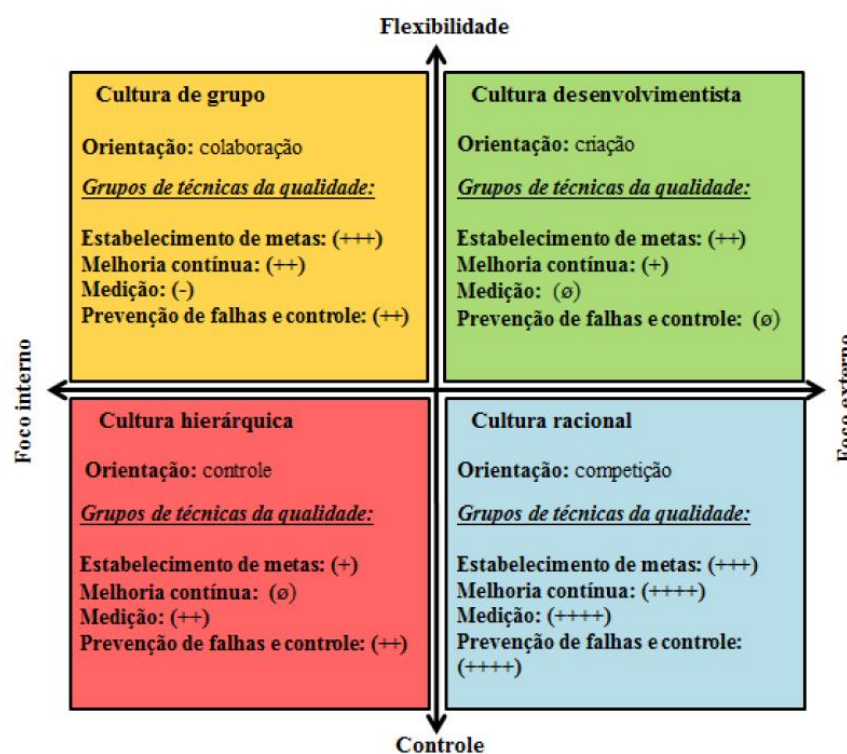
---

<sup>57</sup> A pesquisa de Lillian do Nascimento Gambi foi a pioneira no Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança a explorar de forma mais explícita conceitos de Mudança Organizacional, no caso, a dimensão Cultura Organizacional. Foi orientada pelo Prof. Luiz C. R. Carpinetti e contou com a coparticipação de Mateus C. Gerolamo no time de execução da pesquisa.

de metas, melhoria contínua, medição, e prevenção de falhas e controle); quanto à cultura organizacional foi utilizado o *Competing Values Framework* (CVF) com base em Cameron e Quinn (2006). Um *survey* foi conduzido com representantes de 250 empresas do Brasil e Dinamarca e os resultados permitem levar à conclusão de que determinadas técnicas da qualidade estão mais relacionadas a certos perfis culturais.

Para Gambi (2014) e Gambi et al. (2015), empresas com cultura de grupo (orientadas para colaboração e desenvolvimento de recursos humanos) tendem a usar técnicas de estabelecimento de metas e melhoria contínua, mas não técnicas associadas à medição. Em contrapartida, empresas que possuem características das culturas racional e hierárquica (orientadas para o controle e competição) tendem a usar mais as técnicas de medição do que aquelas culturas orientadas para colaboração e inovação. Além disso, os resultados também mostraram que as técnicas da qualidade contribuem para melhoria do desempenho desde que sustentadas por características culturais apropriadas. A Figura 4.1 ilustra essas relações anteriormente descritas.

Figura 4.1 – Relacionamento entre Cultura Organizacional e Grupo de Técnicas da Qualidade (Notas: (∅) não relacionada, (+) relacionada positivamente, (-) relacionada negativamente)



Fonte: Gambi (2014, p. 86).

Esses resultados reforçam a teoria sobre cultura organizacional, confirmando o referencial teórico apresentado anteriormente sobre o tema desta tese, no qual os elementos culturais de uma organização são posicionados na base do Iceberg (ver Figura 3.1, Capítulo 3). Assim, contribuições práticas importantes para os gestores podem ser desdobradas dando a entender que eles precisam estar cientes da necessidade de adotar técnicas da qualidade que sejam alinhadas às características culturais de suas organizações para, com isso, obter melhores resultados a partir do uso dessas técnicas (GAMBI, 2014).

A pesquisa de mestrado “Liderança e gestão da qualidade: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade” realizada por Flávia Barbosa (BARBOSA, 2015) no Grupo de Pesquisa de Gestão da Qualidade e Mudança (EESC-USP), orientada pelo Prof. Mateus C. Gerolamo, teve como objetivo explorar a relação existente entre gestão da qualidade e estilos específicos de liderança. Para isso foram utilizados a teoria de liderança transformacional-transacional e os estilos de liderança obtidos por meio dos estudos decorrentes do *Competing Values Framework* (CVF) aplicados à função do líder.

Um *survey* foi conduzido com 47 profissionais da área de qualidade na região sudeste do Brasil. Os dados encontrados confirmam achados da literatura que apontam que tanto a liderança transformacional, quanto a transacional apresentam relação com elementos da gestão da qualidade, com vantagem do primeiro estilo de liderança (BARBOSA, 2015; BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017).

A respeito dos estilos de liderança do *Competing Values Framework* (QUINN, 1988), observou-se (Tabela 4.1) que os perfis associados a um estilo diretivo e de curto prazo demonstraram tendência a apresentar coeficientes de correlação mais altos, em detrimento dos perfis de estilo colaborativo e de longo prazo (BARBOSA, 2015; BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017), o que remete à conclusão de que os estilos de liderança de profissionais da área de qualidade tendem mais à estabilidade do que dinamismo e flexibilidade. Os resultados, apesar da limitação tanto regional quanto de

quantidade de respondentes da pesquisa, apresentam importantes desdobramentos na medida em que chamam à atenção para o papel de conformidade, eficiência e estabilidade proporcionada pela área de qualidade, que podem também limitar a inovação se essas características culturais dos líderes forem muito sobressalentes.

A Tabela 4.1 detalha essas relações anteriormente descritas.

Tabela 4.1 – Coeficientes de correlação entre perfis de liderança e práticas de gestão da qualidade

	Transformacional	Transacional	Inovador	Coordenador	Broker	Monitor	Produtor	Facilitador	Diretor	Mentor
Média	0,272	0,197	0,282	0,339*	0,385**	0,283	0,349*	0,109	0,233	0,198
Comprometimento da alta direção	0,294*	0,230	0,212	0,192	0,297*	0,175	0,364*	0,164	0,178	0,093
Mensuração da qualidade	0,154	0,232	0,245	0,272	0,406**	0,283	0,335*	0,017	0,251	0,097
Treinamento	0,290*	0,217	0,282	0,280	0,321*	0,276	0,323*	0,170	0,166	0,322*
Foco no cliente	0,071	0	0,211	0,176	0,328*	0,184	0,239	0,001	0,076	0,071
Melhoria contínua	0,269	0,086	0,224	0,270	0,353*	0,235	0,346*	0,084	0,211	0,065
Envolvimento dos funcionários	0,298*	0,198	0,285	0,444**	0,343*	0,279	0,247	0,135	0,259	0,296*

\*p < 0,05; \*\*p < 0,01. Fonte: elaborada pelos autores.

Fonte: Barbosa, Gambi e Gerolamo (2017, p. 445).

Quanto aos perfis de liderança transformacional e transacional, para a maior parte dos princípios da gestão da qualidade analisados, o índice de correlação encontrado para o perfil transformacional foi maior do que o encontrado para o perfil transacional, sendo três desses índices estatisticamente significativos, a saber: comprometimento da alta direção, treinamento e envolvimento dos funcionários (BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017).

A respeito dos perfis de liderança propostos pelo *Competing Values Framework* (QUINN, 1988), e considerando a divisão proposta por Cohen (1988), o perfil *broker* é o que mais apresenta índices de correlação que podem ser considerados médios, ou seja, acima de 0,3, somando, assim, seis índices de correlação nessa condição. Em seguida, o perfil produtor, com quatro índices de correlação médios, coordenador, com dois

índices médios, e inovador, com um índice médio de correlação, de modo que os demais perfis de liderança não apresentaram nenhum índice acima de 0,3 (BARBOSA; GAMBI; GEROLAMO, 2017).

A pesquisa de mestrado “Impacto de Elementos de Gestão da Qualidade sobre a Cultura Organizacional: uma Análise Baseada em Estudos de Casos” realizada por Guilherme Luis Lima Alves (ALVES, 2017) no Grupo de Pesquisa de Gestão da Qualidade e Mudança (EESC-USP), orientada pelo Prof. Mateus C. Gerolamo, teve como objetivo entender como a qualidade exerce influência sobre a cultura organizacional da empresa após implantada.

Nesse aspecto, a lógica da pesquisa é inversa à proposta por Gambi (2014) que procurou entender a cultura como variável independente e impactando no uso das técnicas. Alves (2017) baseou seu estudo em uma revisão de literatura e estudos de casos em empresas brasileiras como forma de identificar quais efeitos os elementos de gestão da qualidade exercem sobre a cultura organizacional. Para tal, ele utilizou uma visão pluralista de gestão da qualidade, considerando diferentes perfis culturais nas organizações. Cultura organizacional foi considerada a partir das dimensões do *Competing Values Framework* (CVF), a partir de questionários do *Organizational Culture Assessment Instrument* (OCAI) e de entrevistas.

O principal resultado encontrado por Alves (2017) em sua pesquisa foi a constatação de que há uma tendência de elementos da gestão da qualidade incentivarem a cultura organizacional a ser mais focada em aspectos e comportamentos relacionados a um perfil cultural de controle, o que parece coerente ao se estudar os diferentes perfis culturais e as características de conceitos, práticas e técnicas de gestão da qualidade.

O Quadro 4.1 a seguir apresenta as principais publicações decorrentes desta frente de pesquisa que relaciona Gestão da Mudança e Gestão da Qualidade.

Quadro 4.1 – Publicações derivadas da aplicação de conceitos de Gestão da Mudança à área de Gestão da Qualidade

<p>☞ GAMBÍ, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. Estudo sobre a influência da cultura organizacional na gestão da qualidade. In <i>SIMPOI</i>, São Paulo, 2012. Anais do Simpoi, 2012.</p>
<p>☞ GAMBÍ, L. N.; BOER, H.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C.; JØRGENSEN, F. The interplay between organizational culture and the use of quality management techniques, and its impact on performance. In <i>EUROMA</i>, Dublin, 2013. Proceedings of the 20th EUROMA Conference, 2013.</p>
<p>☞ GAMBÍ, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. A Theoretical Model of the Relationship between Organizational Culture and Quality Management Techniques. <i>Procedia: Social and Behavioral Sciences</i> [online], vol. 81, 2013, p. 334-339. DOI: &lt;<a href="https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.438">https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.438</a>&gt;</p>
<p>☞ GAMBÍ, L. N. <i>A Relação entre Cultura Organizacional e o Uso de Técnicas da Qualidade e seu Impacto no Desempenho Organizacional</i>, Tese (Doutorado), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014, p. 136. Orientador: Prof. Luiz C. R. Carpinetti. DOI: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.11606/T.18.2014.tde-16062014-135954">http://dx.doi.org/10.11606/T.18.2014.tde-16062014-135954</a>&gt;</p>
<p>☞ GAMBÍ, L. N.; BOER, H.; GEROLAMO, M. C.; JØRGENSEN, F.; CARPINETTI, L. C. The relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance, <i>International Journal of Operations &amp; Production Management</i>, Vol. 35, Iss. 10, 2015, pp. 1460 – 1484. DOI: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563">http://dx.doi.org/10.1108/IJOPM-12-2013-0563</a>&gt;</p>
<p>☞ BARBOSA, F. M. <i>Liderança e gestão da qualidade: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade</i>, Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015, p. 131. Orientador: Prof. Mateus C. Gerolamo. DOI: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2015.tde-27072015-104519">http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2015.tde-27072015-104519</a>&gt;</p>
<p>☞ BARBOSA, F. M.; GAMBÍ, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios, <i>Gestão &amp; Produção</i>, São Carlos, v. 24, n. 3, 2017, p. 438-449. DOI: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2278-16">http://dx.doi.org/10.1590/0104-530X2278-16</a>&gt;</p>
<p>☞ ALVES, G. L. L. <i>Impacto de elementos de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional: uma análise baseada em estudos de caso</i>, Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017, p. 126. Orientador: Prof. Mateus C. Gerolamo. DOI: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2017.tde-24112017-083457">http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2017.tde-24112017-083457</a>&gt;</p>

Fonte: Autoria própria.

#### 4.1.2 Relação entre Gestão da Mudança (Cultura Organizacional) e Gestão de Projetos

A pesquisa de mestrado “Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos” realizada por Liza Fachin de Carvalho (CARVALHO, 2015) no Grupo de Pesquisa de Gestão da Qualidade e Mudança (EESC-USP), orientada pelo Prof. Mateus C. Gerolamo, teve como objetivo analisar a relação entre a cultura organizacional e o gerenciamento de projetos, utilizando-se para tanto do modelo *Competing Values Framework* (CVF).

A motivação principal da pesquisa foi gerada pelo fato de haver inúmeras publicações na literatura sobre a existência de projetos malsucedidos e a hipótese de que uma possível causa se deve à cultura organizacional, pelo seu desconhecimento ou desalinhamento. Foi realizado um *survey* com 134 profissionais atuantes em gerenciamento de projetos no Brasil, a maioria da região sudeste do país. Observou-se que a cultura clã (de colaboração) foi a que apresentou forte influência para o sucesso no gerenciamento de projetos (CARVALHO, 2015).

Uma hipótese inicialmente traçada foi a de que a cultura organizacional seria mais relacionada ao quadrante de controle (hierarquia) de cultura de Cameron e Quinn (2006) visto que os respondentes foram convidados com base em conhecimento e experiência em gestão tradicional de projetos que é baseada no Corpo de Conhecimento de Gestão de Projetos (PMBOK – *Project Management Body of Knowledge*) do PMI (*Project Management Institute*), que na época ainda não apresentava aspectos de uma gestão ágil de projetos em seu guia.

No entanto, os resultados de que a cultura clã (colaborativa) é a mais desejada dentre os profissionais leva a ideia de que o ambiente de colaboração e troca entre os membros da equipe é um fator importante para o sucesso do projeto, visto que o objetivo era o de determinar as causas culturais que poderiam levar ao sucesso ou fracasso do projeto. Um ponto de atenção e que merece mais estudos recai sobre a hipótese de os times de projetos desenvolverem suas subculturas independentemente da cultura predominante da organização, o que pode levar a problemas de desalinhamento e eventuais resistências ao desenvolvimento do projeto por parte de

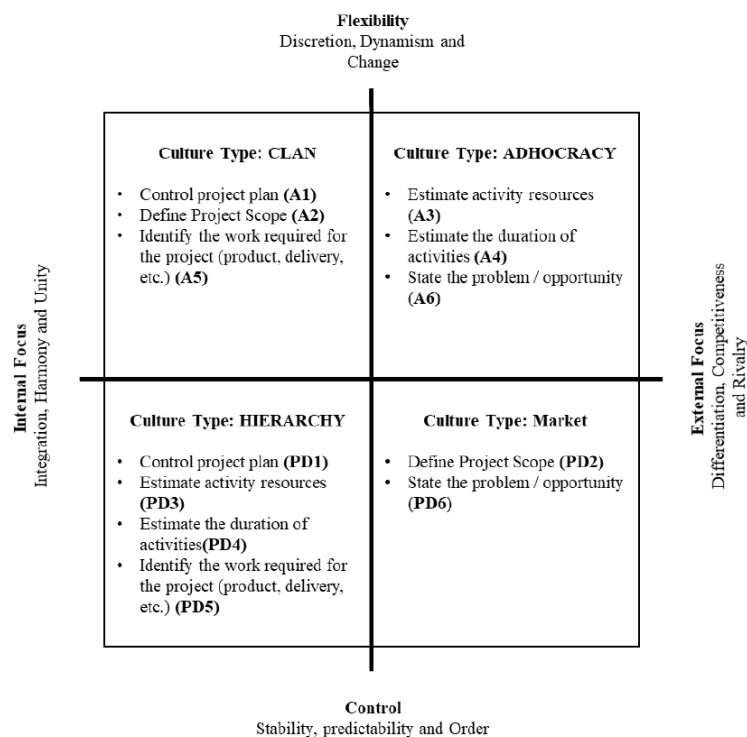


*stakeholders* externos ao projeto, os quais podem ter poder na organização e influência no andamento do projeto, impactando em sua implementação e perenidade.

Um estudo denominado “*Cultural differences between plan-driven and agile-driven project management practices: a conceptual study*” (GIACOMASSI et al., 2017) elaborado por Rafael Giacomassi, integrante Grupo de Pesquisa de Gestão da Qualidade e Mudança (EESC-USP) orientado pelo Prof. Mateus C. Gerolamo, em conjunto com demais colegas buscou relacionar as práticas de gestão de projetos tradicionais (*plan-driven* - PD) e ágeis (*agile* - A) com os tipos de cultura organizacional propostos por Cameron e Quinn (2011).

Os resultados (Figura 4.2) demonstram que práticas de gestão de projetos orientadas para planejamento (PD) são apoiadas por culturas de hierarquia ou de mercado enquanto práticas ágeis (A) são sustentadas por culturas de clã ou de adocracia (GIACOMASSI et al., 2017). Portanto, a análise cultural proposta neste artigo pode auxiliar gestores de projeto na implementação de novas práticas.

Figura 4.2 – Classificação das Práticas de Gestão de Projetos no *Competing Values Framework* (CVF)



Fonte: Giacomassi et al. (2017).

Bremer et al. (2017) publicaram um livro (Gestão de Projetos: uma jornada empreendedora da prática à teoria) que visa estimular no leitor o interesse em práticas de gestão de projetos. O livro foi uma iniciativa de quatro autores (dentre eles o autor desta tese) com perfis diversificados, acadêmicos e pessoas de empresa. É usado o formato de *story telling* como forma de atrair a atenção dos leitores. O recado do livro remete à importância de se instituir uma cultura organizacional que valorize o gerenciamento de projetos em empresas que têm interesse em executar projetos bem-sucedidos a partir dos seus desafios de negócio. Para isso o conceito de Gestão da Mudança deve percorrer de forma integrada as atividades de gestão de projetos.

O Quadro 4.2 a seguir apresenta as principais publicações decorrentes desta frente de pesquisa que relaciona Gestão da Mudança e Gestão de Projetos.

Quadro 4.1 – Publicações derivadas da aplicação de conceitos de Gestão da Mudança à área de Gestão de Projetos

<p>☞ CARVALHO, L. F. Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos, Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015, p. 167. Orientador: Prof. Mateus C. Gerolamo. DOI: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2016.tde-04012016-154049">http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2016.tde-04012016-154049</a>&gt;</p>
<p>☞ GIACOMASSI, R.; ALVES, M. F. R.; AMARAL, D. C.; GEROLAMO, M. C. Cultural differences between plan-driven and agile-driven project management practices: A conceptual study, In: VI SINGEP, 2017, Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade, 2017, São Paulo, SP – Brasil, 2017.</p>
<p>☞ BREMER C.; CARRASCO, G.; GEROLAMO, M. C.; CARPES, N. P. Z. <i>Gestão de Projetos: uma jornada empreendedora da prática à teoria</i>, 1. Ed., São Paulo: Atlas, 2017, p. 137. ISBN: 9788597010299. Site: &lt;<a href="https://www.grupogen.com.br/gestao-de-projetos-uma-jornada-empreendedora-da-pratica-a-teoria">https://www.grupogen.com.br/gestao-de-projetos-uma-jornada-empreendedora-da-pratica-a-teoria</a>&gt;</p>

Fonte: Autoria própria.

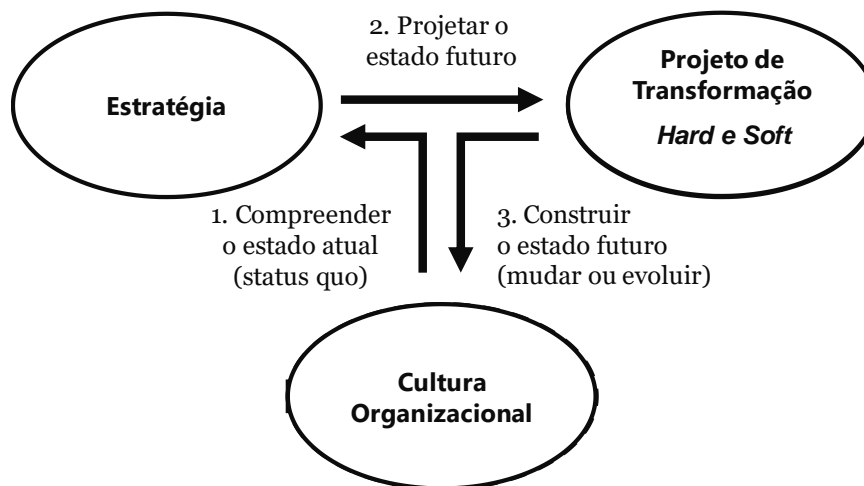
#### 4.1.3 Relação entre Gestão da Mudança (Cultura Organizacional) e Manufatura Enxuta

A pesquisa de mestrado “Sistemática de Transformação: Desenvolvimento Teórico para o Alinhamento entre Estratégia e Cultura organizacional nos Projetos de *Lean*” realizada por Pedro E. P. Paro (PARO, 2016) no Grupo de Pesquisa de Gestão da

Qualidade e Mudança Organizacional (EESC-USP), orientado pelo Prof. Mateus C. Gerolamo, teve como objetivo estudar a influência da cultura organizacional em projetos de transformação com ênfase nos Programas de *Lean*.

Paro (2016) construiu e propôs uma sistemática teórica, intitulada de “Sistemática de Transformação” (ou simplesmente “Sistemática T”, representada na Figura 4.3), a qual propõe o alinhamento entre três dimensões: Estratégia, Projeto de Transformação e Cultura Organizacional. Fazendo uso desta sistemática, é esperado que os agentes de mudança consigam ter um planejamento mais eficaz do processo de diagnóstico, avaliando a cultura organizacional quanto ao seu alinhamento com a estratégia e também com o projeto de transformação da organização. O que a sistemática propõe é uma reflexão sobre o estado atual da organização, inclusive em seus aspectos culturais para então traçar estratégias e projetos de implementação que podem envolver mudanças culturais se não houver aderência suficiente entre a situação atual e desejada da cultura para apoiar os projetos estratégicos.

Figura 4.3 – Sistemática de Transformação (*Sistemática T*)



Fonte: Paro (2016, p. 158).

Mais uma vez, a motivação pelo trabalho decorreu da alta taxa de insucesso relatada em vários estudos acadêmicos chegando até 90% em programas *lean*. Segundo Paro (2016), estudos apontam a falta de alinhamento de tais projetos com a Cultura Organizacional como uma das questões fundamentais desse insucesso. A fonte de evidências para sustentar o modelo proposto foi revisão dos estudos de caso

encontrados na literatura, sendo utilizadas tanto uma Revisão Bibliográfica Sistemática (RBS) quanto Exploratória, de tal maneira a buscar o “estado da arte” no campo de estudo. A Fundamentação Teórica do trabalho foi baseada na literatura de quatro grandes campos de estudo: (i) Estratégia, (ii) *Lean*, (iii) Cultura Organizacional e (iv) Gestão da Mudança. A RBS teve foco nas interseções destes grandes campos, agregando 190 trabalhos internacionais. Por sua vez, a Revisão Exploratória traz algumas das principais referências dos três campos de estudo, como: Edgar Schein, David Mann, John Kotter, Kim Cameron, Robert Quinn, dentre outros (PARO, 2016).

O trabalho de Paro (2016) tem também como premissa a importância do alinhamento organizacional entre diferentes dimensões do negócio para que projetos de mudança sejam bem-sucedidos. Cinco dimensões de análise do alinhamento organizacional são apresentadas no trabalho para aumentar a integração entre dois mundos organizacionais: o *hard* (técnico), que consideram os resultados, a estratégia e sua execução, com mundo o *soft* (comportamental), que contempla aspectos da cultura e da liderança da organização, ilustrados pela Figura 4.4.

Figura 4.4 – Cinco Elementos de Análise do Alinhamento Organizacional



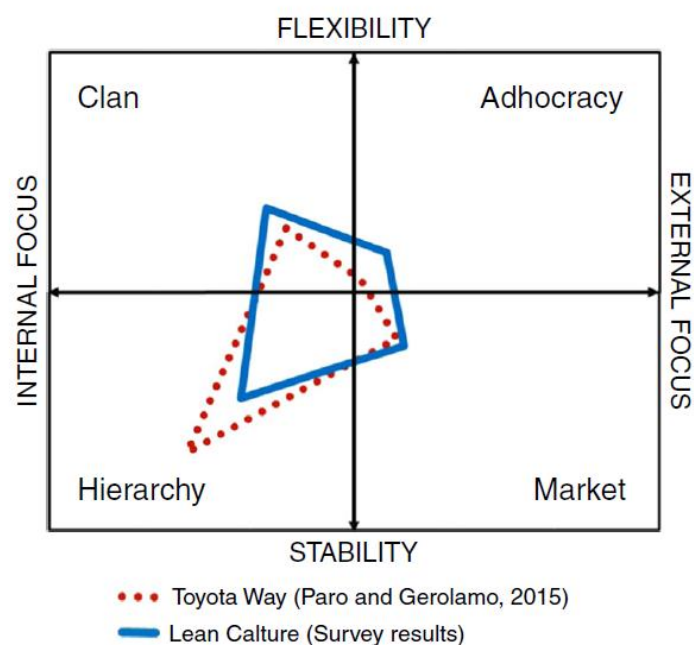
Fonte: Paro (2016, p. 169).

A partir da sistemática de transformação e das cinco dimensões propostas no trabalho de Paro (2016), é possível aplicá-la não apenas para implementação de programas *Lean*, mas também para outros tipos de projetos, avaliar o estado atual da organização e seu estado futuro desejado, projetando não apenas as novas experiências

que as lideranças precisam realizar, mas reconhecendo principalmente que tais experiências precisam estar conectadas com a cultura futura a ser promovida, a qual deve dar subsídios para a execução da estratégia e produzir resultados positivos. São as novas experiências e seus respectivos resultados positivos que terão poder de promover a mudança do ponto de vista de crenças e valores (PARO, 2016). Para que isso ocorra, é preciso considerar a coexistência de iniciativas *hard* (técnicas, operacionais e tecnológicas, como o *Lean*, por exemplo) bem como ações *soft* (envolvendo gatilhos de aceleração do processo de mudança).

Especificamente relacionado à cultura organizacional que sustenta a implementação de programas de produção enxuta (*lean manufacturing*), Paro e Gerolamo (2015, 2017) apresentam uma relação entre cultura organizacional com base na tipologia de Cameron e Quinn (2006) e os 14 Princípios do Modelo Toyota de Produção Enxuta (LIKER, 2004). De acordo com os resultados da pesquisa, a cultura *lean* ideal refere-se a um ambiente estruturado conforme descrito pelo perfil hierárquico de cultura organizacional de Cameron e Quinn (2006). A Figura 4.5 e a Tabela 4.2 a seguir ilustram e explicam essa relação.

Figura 4.5 – Perfil Diagnosticado para a Cultura *Lean* Ideal



Fonte: Paro e Gerolamo (2017, p. 594).

Tabela 4.2 – Resultados da Comparação entre a Cultura da Toyota (*Lean*) Ideal de Paro e Gerolamo (2015) com o *Survey* de Cultura *Lean* de Paro e Gerolamo (2017)

Culture profile	Theoretical Toyota Culture (Paro and Gerolamo, 2015)	Lean Culture (survey)
Hierarchy	57.0	38.1
Clan	22.0	29.0
Market	17.0	19.5
Adhocracy	4.0	13.4
Total points	100.0	100.0

Fonte: Paro e Gerolamo (2017, p. 594).

O Quadro 4.3 a seguir apresenta as principais publicações decorrentes desta frente de pesquisa que relaciona Gestão da Mudança e Manufatura Enxuta.

Quadro 4.3 – Publicações derivadas da aplicação de conceitos de Gestão da Mudança à área de Manufatura Enxuta

<p>☞ PARO, P. E. P.; GEROLAMO, M. C. Diagnosing and understanding the ideal Lean Culture - a theoretical contribution based on the 14 principles of the Toyota Way In: <i>Euroma, European Operations Management Association Conference 2015 Operations Management for Sustainable Competitiveness</i>, 2015, Neuchâtel, Switzerland. Proceedings of the 22nd Euroma 2015, 2015.</p>
<p>☞ PARO, P. E. P.; GEROLAMO, M. C. Diagnosis and understanding the ideal Lean Cultures - based on the 14 principles of the Toyota Way. <i>Global Journal on Humanities &amp; Social Sciences</i>, v.2, 2015, p.50 - 59. Site: &lt;<a href="http://archives.sproc.org/index.php/pntsbs/article/viewArticle/3734">http://archives.sproc.org/index.php/pntsbs/article/viewArticle/3734</a>&gt;</p>
<p>☞ PARO, P. E. P.; GEROLAMO, M. C. Diagnosing Organizational Culture: A Case Study in a Brazilian Company Acquired By A US Multinational In: <i>POM 2016 - Twenty Seventh Annual Conference</i>, 2016, Orlando, FL, U.S.A. Production and Operations Management Society POM 2016 - Twenty Seventh Annual Conference. , 2016.</p>
<p>☞ PARO, P. E. P. <i>Sistemática de transformação: desenvolvimento teórico para o alinhamento entre estratégia e cultura organizacional nos projetos de Lean</i>. Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP), São Carlos, 2016, p. 197. Orientador: Prof. Mateus C. Gerolamo. DOI: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2016.tde-05072016-102816">http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2016.tde-05072016-102816</a>&gt;</p>
<p>☞ PARO, P. E. P.; GEROLAMO, M. C. Organizational culture for lean programs, <i>Journal of Organizational Change Management</i>, Vol. 30 Issue: 4, 2017, pp. 584-598. DOI: &lt;<a href="https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039">https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2016-0039</a>&gt;</p>

Fonte: Autoria própria.

#### 4.1.4 Relação entre Gestão da Mudança (Liderança) e Educação em Engenharia

A pesquisa em Gestão da Mudança, em específico quanto ao tema Liderança tem permitido ao Grupo de Pesquisa identificar lacunas e oportunidades de desenvolvimento de tal tema no ambiente educacional dos cursos de engenharias.

Gerolamo e Gambi (2013) propõem uma proposta de estruturação de um Programa de Desenvolvimento de Liderança para Estudantes de Engenharia – PROLIDER<sup>58</sup> – com base em uma experiência real de um programa de estágio oferecido pelo Departamento de Engenharia de Produção em parceria com empresas da iniciativa privada. O objetivo do PROLIDER envolvia o desenvolvimento de habilidades de liderança em profissionais de formação técnica e a inserção no mercado de trabalho de jovens engenheiros recém-formados, com habilidades diferenciadas de liderança, aspecto valorizado pelas companhias parceiras do programa na época.

Dentro do escopo do PROLIDER, anteriormente descrito, Lopes et al. (2015) propõem um Programa de Desenvolvimento Interpessoal e Profissional (PRODIP) também destinado aos estudantes de engenharia com o propósito de desenvolver as habilidades sociais dos estudantes. Os participantes, estudantes de engenharia, relataram a importância das habilidades sociais como um pré-requisito para o trabalho em equipe em seus desafios do programa de estágio, o que constitui a transição do estudante para o ambiente de trabalho profissional.

Mais recentemente, a pesquisa de mestrado “Desenvolvimento em Liderança: Uma Abordagem de Aprendizagem por Experiências para Estudantes de Engenharia” realizada por Rafael Giacomassi (GIACOMASSI, 2018) no Grupo de Pesquisa de Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional (EESC-USP), orientada pelo Prof. Mateus C. Gerolamo, teve como objetivo propor a elaboração de um programa para desenvolvimento de liderança positiva em estudantes de engenharia que engloba

---

<sup>58</sup> O Programa de Liderança em Engenharia surgiu em 1999 em uma iniciativa do Núcleo de Manufatura Avançada (NUMA) do Departamento de Engenharia de Produção (SEP) da Escola de Engenharia de São Carlos (EESC) da Universidade de São Paulo (USP), sendo ofertado até 2012. Mais informações disponíveis em: <<http://www.prolider.eesc.usp.br/>>.

conceitos fundamentais relacionados a implementação de práticas consideradas apropriadas para a organização e indivíduos.

Para Giacomassi (2018), é necessário um maior entendimento do potencial de aplicação de métodos mais holísticos para o desenvolvimento de líderes, que considerem características pessoais dos indivíduos assim como habilidades adotadas no contexto organizacional onde estão inseridos. As teorias de liderança utilizadas por Giacomassi (2018) em sua pesquisa são teorias atuais como liderança autêntica e organizações positivas, assim como inteligência emocional e inteligência social.

Um aspecto exclusivo desse trabalho foi a proposta e execução de um programa de desenvolvimento para alunos de graduação em engenharia da EESC-USP, que fez parte de seu método de pesquisa-ação e contou com duas interações nas quais o programa para desenvolvimento de liderança positiva foi testado e otimizado de acordo com a aprendizagem do pesquisador.

Como relata Giacomassi (2018), tal programa foi oferecido a alunos de engenharia devido a necessidade de competências de liderança para esses futuros profissionais e a falta de disciplinas focadas no desenvolvimento desse tipo de competência nos currículos de engenharia. A principal contribuição da pesquisa provavelmente tenha sido uma melhor compreensão sobre os métodos para desenvolvimento de liderança e a aplicação de tais métodos para o desenvolvimento de liderança em engenharia (GIACOMASSI, 2018).

O Quadro 4.4 a seguir apresenta as principais publicações decorrentes desta frente de pesquisa que relaciona Liderança e Educação em Engenharia.



Quadro 4.4 – Publicações derivadas da aplicação de conceitos de Gestão da Mudança (Liderança) e Educação em Engenharia

<p>☞ GEROLAMO, M. C.; GAMBI, L. N. How Can Engineering Students Learn Leadership Skills? The Leadership Development Program in Engineering (PROLIDER) at EESC-USP, Brazil. <i>International Journal of Engineering Education</i>, v.29, 2013, p.1172 - 1183. Site: &lt;<a href="https://www.ijee.ie/contents/c290513.html">https://www.ijee.ie/contents/c290513.html</a>&gt;</p>
<p>☞ LOPES, D. C.; GEROLAMO, M. C.; DEL PRETTE, Z. A. P.; MUSETTI, M. A.; DEL PRETTE, A. Social Skills: A Key Factor for Engineering Students to Develop Interpersonal Skills. <i>International Journal of Engineering Education</i>, v.31, 2015, p.405 - 413. Site: &lt;<a href="https://www.ijee.ie/contents/c310115B.html">https://www.ijee.ie/contents/c310115B.html</a>&gt;</p>
<p>☞ GIACOMASSI, R. Desenvolvimento em Liderança: Uma Abordagem de Aprendizagem por Experiências para Estudantes de Engenharia, Dissertação (Mestrado), Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018, p. 103. Orientador: Prof. Mateus C. Gerolamo. Link: &lt;<a href="http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04022019-150003/pt-br.php">http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18156/tde-04022019-150003/pt-br.php</a>&gt;</p>

Fonte: Autoria própria.

#### 4.1.5 Outros Trabalhos em Gestão da Mudança

Outros trabalhos na esfera de Iniciação Científica (IC) desenvolvidos ou em desenvolvimento também têm auxiliado o professor ([candidato ao título de livre-docente](#)) a avançar com temas relacionados à gestão da mudança.

Lucas Oliveira Francato foi bolsista de IC do Programa Unificado de Bolsas (PUB) da USP, na categoria “pesquisa” entre setembro de 2016 e agosto de 2017. O aluno desenvolveu uma contribuição teórica sobre organizações que buscam implementar um propósito maior do que simplesmente o lucro. O objetivo deste trabalho foi entender qual a importância desse propósito na cultura e no desempenho das empresas. Através de uma revisão bibliográfica sistemática (RBS) foi possível observar que, apesar de autores e executivos reconhecerem o valor de colocar esse conceito em prática em uma sociedade que está mudando seus valores, ainda existem muitas barreiras para empresas que buscam implementar um propósito (FRANCATO; PEREIRA; GEROLAMO, 2017).

Letícia Moreira Gigliotti foi bolsista de IC da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP) entre dezembro de 2017 e novembro de 2018. O objetivo do trabalho foi um desenvolvimento de um instrumento para avaliação de

cultura organizacional com base em valores percebidos pelos membros da organização. A pesquisa foi baseada na tipologia de cultura proposta por Cameron e Quinn (2011) que se baseia no *Competing Values Framework* (CVF). Durante a pesquisa a aluna desenvolveu um conjunto de valores que deveriam estar relacionados diretamente com cada um dos quatro tipos de cultura do CVF (clã, adocrática, mercado e hierarquia), de acordo com os seguintes passos: (1) coleta de valores da literatura; (2) classificação dos valores referentes aos tipos de cultura do CVF que cabem através de painel com especialistas; (3) foram realizadas duas aplicações deste instrumento, bem como a aplicação do Instrumento de Avaliação de Cultura Organizacional (OCAI) - também baseado no CVF; e (4) proposição da versão final (atual) do instrumento. O instrumento proposto é um método qualitativo, e baseia-se em percepções dos respondentes para avaliar os valores reais da organização.

Assim, os resultados podem ser considerados uma aproximação das características reais apresentadas neste ambiente. A Figura 4.6 representa a distribuição dos valores identificados por Gigliotti et al. (2019)<sup>59</sup>, 60 no total, e relacionados aos quadrantes do CVF. Ao aplicar este instrumento, espera-se, como maior contribuição, permitir que se faça um diagnóstico da cultura organizacional mais simples e menos propenso a erros, quando comparado a outros instrumentos que têm o mesmo propósito (GIGLIOTTI et al., 2018; 2019).

---

<sup>59</sup> Refere-se ao relatório final de Iniciação Científica da FAPESP da aluna também em formato de artigo acadêmico que está em fase de elaboração e será submetido à uma conferência ou a um periódico especializado da área.

Figura 4.6 – Valores Organizacionais Relacionados aos Quadrantes do *Competing Values Framework* (CVF)



Fonte: adaptado de Gigliotti et al. (2018; 2019).

As principais publicações decorrentes desta pesquisa, até o momento, são apresentadas no Quadro 4.5, a seguir.

Quadro 4.5 – Outras Publicações derivadas da aplicação de conceitos de Gestão da Mudança

<p>FRANCATO, L. L.; PEREIRA, A. G.; GEROLAMO, M. C. Vantagens e Desafios na Implementação de Propósitos em Empresas Conscientes: uma Contribuição Teórica, In: <i>ENEGEP</i>, 2017, Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2017, Joinville, SC – Brasil, 2017. Doi: &lt;<a href="http://dx.doi.org/10.14488/enegep2017_tn_wic_244_413_34631">http://dx.doi.org/10.14488/enegep2017_tn_wic_244_413_34631</a>&gt;</p>
<p>GIGLIOTTI, L. M. ; PARO, P. E. P. ; BONINI, D. ; GEROLAMO, M. C. The importance of organizational culture in a non-profit hospital: The soft side of healthcare transformation. In: <i>25th International EurOMA Conference</i>, 2018, Budapeste. Book of Abstract EurOMA 2018. Budapeste: Diamond Congress Ltd., 2018. v. 1. p. 18-18.</p>

Fonte: Autoria própria.

## 4.2 Desdobramento de Iniciativas Acadêmicas em termos de Ensino

### 4.2.1 Proposta de Disciplinas em Gestão da Mudança

Em 2013 uma disciplina oficial de Gestão da Mudança foi proposta pelo docente (SEP0140 – Gestão da Mudança / *Change Management*). A ementa atualizada está disponível através do link, também apresentada no Anexo A: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/obterDisciplina?sgldis=SEP0140&nomdis=>). Ao longo desses últimos anos, a ementa vem passando por revisões. A mais recente, no final de 2018, também trouxe uma proposta em língua inglesa, para oferecimento futuro com intercambistas de universidades conveniadas à EESC-USP, não se restringindo à e aceitando também alunos de outras instituições e obviamente alunos da USP interessados no tema, que é transversal. O intuito aqui é apoiar a Escola de Engenharia de São Carlos em um dos pilares do seu Projeto Acadêmico 2019-2023: a internacionalização. Assim, o primeiro oferecimento da disciplina oficial de Gestão da Mudança para os cursos de graduação ocorreu no primeiro semestre de 2014, sendo oferecida então frequentemente em todo primeiro semestre dos anos letivos até 2018. O último oferecimento se deu em janeiro de 2019 como curso intersemestral de férias.

Em 2016, o docente propôs uma disciplina de Gestão da Mudança para a Área de Concentração 18156 - Processos e Gestão de Operações pertencente ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC-USP. O código da disciplina é o SEP5835 – Gestão da Mudança e pode ser acessado pelo link disponível em: <https://uspdigital.usp.br/janus/componente/catalogoDisciplinasInicial.jsf?action=3&sgldis=SEP5835> e também apresentado no Anexo B.

Desde o primeiro oferecimento a proposta foi de integração entre graduação e pós-graduação, que após aceite pela Comissão de Pós-Graduação como oferecimento excepcional em forma de teste-piloto, foi bem avaliada e aceita em caráter definitivo pelas Comissões de Graduação e Pós-Graduação da EESC-USP. Ressalta-se que atualmente a iniciativa de integração entre graduação e pós-graduação é institucional sendo incentivada para toda a Unidade. Assim como ocorrido para a disciplina de graduação, a versão mais atual da disciplina para os estudantes de pós-graduação foi revisada ao final de 2018 com a mesma finalidade de atender às tendências de

oferecimento em língua inglesa para o futuro próximo. O último oferecimento também ocorreu em janeiro de 2019 como curso intersemestral de férias.

#### 4.2.2 Descrição do Método de Ensino e Aprendizagem

A construção das disciplinas de Gestão da Mudança (ver Anexos A e B citados no tópico anterior) é resultado principal do estudo teórico do tema apresentado, mas não limitado, aos capítulos 2 de Revisão de Literatura e 3 da proposta de um *framework* teórico desta tese. As experiências do candidato ao título de livre-docente em projetos de transformação também influenciaram a sua lógica de construção da disciplina e de sua linha de pesquisa, como já anteriormente mencionado.

A disciplina é formatada basicamente com o uso do método TBL, de aprendizagem baseada em times (*Team Based Learning*). O TBL, assim como outro método ainda mais conhecido (PBL – *Problem Based Learning*), muda a experiência do estudante em sala de aula que está acostumado com aulas expositivas. O foco passa a ser no aprendizado com esforço individual e trabalho em equipe. O método pressupõe como premissa básica o estudo antecipado do conteúdo da aula. Assim, os estudantes podem passar o tempo da aula aplicando o conhecimento ao invés de simplesmente ouvir uma exposição sobre o tema. Em um curso TBL, o aprendizado em sala de aula ocorre em equipes de 5 a 7 alunos. As equipes são formadas de tal forma a variar o perfil dos integrantes e enriquecer o conjunto de conhecimentos, habilidades e experiências dentro de cada equipe. Os estudantes, como mencionado, iniciam cada unidade TBL estudando material de classe atribuído (leituras de artigos, livros, *sites* de Internet, vídeos, etc.) antes da aula (MICHAELSEN; KNIGHT; FINK, 2004).

Há várias formas de se usar esse método de ensino e aprendizagem, mas no geral o que acontece com o uso de tais metodologias ativas de aprendizagem é que se reduz a quantidade de tempo utilizado com aulas expositivas durante a aula (que implica em pouco tempo para exercícios e aplicações) e, com o estudo antecipado por parte de cada participante, há mais tempo em sala de aula para discussão do conteúdo estudado e realização de exercícios, resolução de casos, e aplicações em projetos.

No caso particular das disciplinas de Gestão da Mudança, a grande maioria das 15 aulas do semestre representam, cada uma, uma unidade do TBL. Poucos temas são tratados em mais do que uma aula e algumas outras aulas são usadas para o desenvolvimento do projeto final do curso ou palestras com profissionais de mercado. Equipes são formadas logo na primeira aula do curso. Uma semana antes de cada unidade (exatamente ao final da aula anterior), os materiais da aula seguinte são disponibilizados, e os membros da equipe dividem-se quanto às leituras obrigatórias.

Um curso semestral costuma apresentar uma quantidade de 4 leituras obrigatórias por aula e mais leituras opcionais (tantas quantas forem as fontes ou mesmo sugestões trazidas pelos próprios estudantes). A situação ideal é que sejam equipes pequenas (de 5 a 7 membros, com alunos de graduação e de pós-graduação nos mesmos times). Uma sala de aula integrada (com membros de graduação e pós-graduação), até mesmo em função das diferenças de cargas horárias nas disciplinas, prevê que cada estudante de pós-graduação leia todos os textos obrigatórios e mais um complementar; aos estudantes de graduação competem a leitura de apenas um texto obrigatório e mais um complementar. Importante observar que é recomendado aos estudantes de graduação (membros de uma mesma equipe) lerem textos diferentes uns dos outros.

Na semana que antecede a unidade, os estudantes, individualmente, devem estudar o conteúdo sobre sua responsabilidade e construir um mapa mental integrado dos textos lidos, sendo obrigatória a postagem do mapa mental 24 horas antes da aula se iniciar por meio do Ambiente Virtual de Aprendizagem (AVA), que pode ser, por exemplo, o Moodle<sup>60</sup> ou o *Google Classroom*<sup>61</sup>. O uso do termo mapa mental é proposital, pois dá ao estudante a liberdade para que ele ou ela, em uma página, retrate o conteúdo estudado no formato como julgar melhor. Alguns preferem fazer resumos, outros fluxogramas, outros preferem um esquema mais parecido com o mapa mental propriamente dito, outros podem optar por representações menos convencionais como desenhos ou quadrinhos. A Figura 4.7 ilustra um exemplo de mapa mental desenvolvido

---

<sup>60</sup> Mais informações em: [https://moodle.org/?lang=pt\\_br](https://moodle.org/?lang=pt_br)

<sup>61</sup> Mais informações em: <https://classroom.google.com>

por uma estudante durante o curso de férias em janeiro de 2019. Além da variação na forma de apresentar o conhecimento, há liberdade também para ser mais ou menos crítico; alguns preferem fazer uma revisão imparcial dos materiais estudados; outros preferem avançar na análise, fazendo críticas ou indo além do material. Além da premissa fundamental do compromisso com o esforço e contribuição individual com as leituras antecipadas, as poucas regras que são inegociáveis: 24 horas antes significa 24 horas antes; uma página significa uma página com letras legíveis; citar as fontes lidas (obrigatórias, opcionais ou qualquer outro material usado como apoio); e obviamente o trabalho é individual.

Figura 4.7 – Exemplo de Mapa Mental Individual Desenvolvido por Estudante



Fonte: Coelho de Morais (2019)<sup>62</sup>.

Com a entrega no dia anterior à aula, é possível que o professor (e o monitor<sup>63</sup> para graduação) leia todo o conteúdo postado assim como compartilhe com toda a sala os mapas entregues. O estabelecimento dessa rotina logo a partir do primeiro dia de

<sup>62</sup> Tarefa elaborada pela estudante Luana Coelho de Morais em 09/01/2019 durante a disciplina SEP5835 – Gestão da Mudança para Pós-Graduação ministrada por Mateus C. Gerolamo.

<sup>63</sup> Na USP há o papel de estagiário de ensino PAE (Programa de Aperfeiçoamento de Ensino) atribuídos aos alunos de pós-graduação que desejem tal aperfeiçoamento e tenham cursado ao menos uma das disciplinas de pós-graduação com caráter pedagógico. No caso desta disciplina de Gestão da Mudança, é requisito que o estagiário PAE tenha cursado também a disciplina SEP5835 – Gestão da Mudança oferecida aos alunos de pós-graduação.

aula cria a cultura nos participantes de que o método funciona e os leva a reforçar o comportamento e o compromisso com os demais membros de sua equipe.

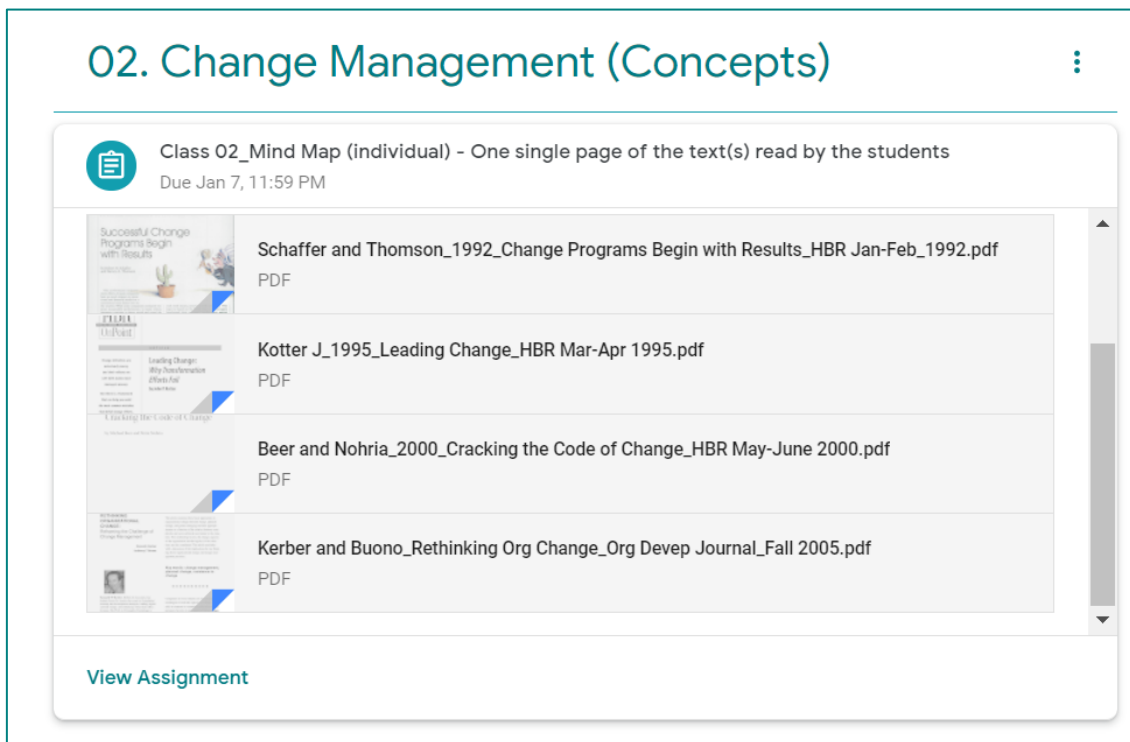
Quando chegam em sala, os estudantes se reúnem em suas equipes e apresentam para os demais membros o que aprenderam durante a semana. Cada estudante pode apresentar seu mapa mental de uma página para conduzi-lo na explicação do que aprendeu e compartilhar assim o conteúdo de forma mais clara possível. Geralmente isso é feito entre os estudantes de graduação, que leram individualmente apenas um dos textos obrigatórios. Durante as apresentações individuais, espera-se que os estudantes de pós-graduação pontuem qualquer mal entendimento por parte dos alunos de graduação, ou mesmo chamem o professor para esclarecer dúvidas. O professor acompanha essa parte da aula ouvindo as discussões dos grupos de tempos em tempos, assim como pode fazer o monitor pedagógico. Ao final do ciclo de apresentações dos conteúdos dos textos obrigatórios ainda dentro de cada equipe, os estudantes de pós-graduação podem apresentar seus mapas mentais com as visões integradas do material estudado para fechar o conceito da aula a partir da visão de diferentes autores. A Figura 4.8 ilustra, a título de exemplo, os materiais disponíveis no *Google Classroom* antes de uma das aulas da disciplina. Assim, a discussão fica mais rica, levando-se em conta diferentes autores e diferentes visões em diferentes momentos do tempo.

Um esquema alternativo é a composição de times *ad-hocs* no início de cada aula, com estudantes que leram os mesmos textos. Assim, quando chegam, sentam-se em mesas pré-designadas com as mesmas pessoas que leram o mesmo texto a ser discutido (dependendo do tamanho da turma pode haver um ou dois times *ad-hocs* por texto). Essa variação apresenta a principal vantagem de intensificar e enriquecer a discussão de um mesmo texto, com vários mapas mentais postos à mesa, além de misturar um pouco a composição das equipes dando aos participantes a oportunidade de estar em um grupo com pessoas com as quais ainda não tiveram a oportunidade de interagir. A desvantagem dessa alternativa consiste no fato de que há outros grupos discutindo os demais textos e, portanto, cada estudante apenas participa da discussão de um texto somente, o qual ele já leu. Essa alternativa é recomendável quando há



tempo suficiente para que haja, após a discussão dos textos, uma apresentação geral de cada time *ad-hoc* para toda a sala de aula. Nesse caso, após a discussão do time, é montado um mapa mental coletivo para apresentar à sala toda. Depois das várias apresentações, garante-se a troca de conhecimento sobre os diferentes materiais propostos para a aula.

Figura 4.8 – Exemplo de Disponibilização de Textos para a Aula de Conceitos em Gestão da Mudança



Fonte: Curso de Gestão da Mudança em Ambiente Virtual de Aprendizagem - Google Classroom, turma de férias de janeiro de 2019, aula 02.

Como já comentado, desde 2016, o oferecimento acontece de forma integrada entre graduação e pós-graduação. A proposta didática baseia-se em propiciar um ambiente de interação e integração entre alunos de graduação e pós-graduação, conforme previsto pelas Diretrizes para Estrutura Curricular dos Cursos da EESC<sup>64</sup>. Espera-se um papel ativo dos estudantes de pós-graduação: que se envolvam inclusive na organização da disciplina, auxiliando o professor no planejamento das atividades práticas do curso (exercícios, *cases* e projetos), definindo as dinâmicas para as aulas e

<sup>64</sup> Mas informações disponíveis em:

<[http://www.eesc.usp.br/portaleesc/attachments/category/17/eesc\\_novas\\_diretrizes\\_curriculares](http://www.eesc.usp.br/portaleesc/attachments/category/17/eesc_novas_diretrizes_curriculares)>.

apoiando os alunos de graduação na compreensão e desenvolvimento dos trabalhos. Quanto aos estudantes de graduação, é esperado que com o interesse pela temática, já identifiquem oportunidades de pesquisas para iniciação científica, temas de TCC, ou mesmo um mestrado na área, tendo como exemplo o empenho dos pós-graduandos presentes na disciplina.

Quanto aos papéis esperados por cada tipo de estudante, a Figura 4.9 e o Quadro 4.6 a seguir destacam os principais pontos para um bom andamento do curso.

Figura 4.9 – Estrutura básica para o andamento da disciplina integrada de graduação e pós-graduação sobre Gestão da Mudança (SEP0140 e SEP5835)



Fonte: Autoria própria.

A disciplina de graduação possui um total de 3 créditos-aula e 1 crédito trabalho, totalizando uma dedicação de 5 horas semanais<sup>65</sup>. A disciplina para a pós-graduação contempla um total de 12 créditos, sendo 4 créditos de aulas teóricas, 2 créditos de aulas práticas, seminários, e monitoria dos alunos de pós aos alunos de graduação, e 6 créditos de horas de estudo para ler os livros e artigos da disciplina antecipadamente à aula (para o curso de férias, esses créditos da pós-graduação são reduzidos para 6 créditos no total, uma vez que há aulas diárias em 3 semanas consecutivas).

<sup>65</sup> Na USP, 1 crédito-aula corresponde a 2 horas-aula por semana enquanto 1 crédito-trabalho corresponde também a 2 horas de dedicação semanal no currículo do estudante.

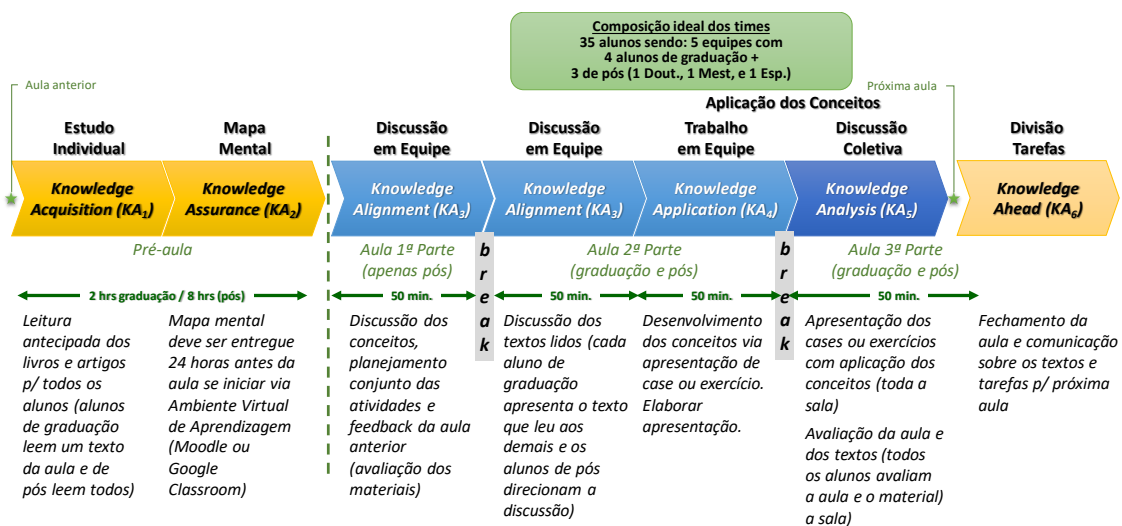
Quadro 4.6 – Diferenças fundamentais entre os Papéis & Responsabilidades dos estudantes de graduação e pós-graduação na disciplina integrada de Gestão da Mudança (SEP0140 e SEP5835)

	Estudantes de Pós-graduação	Estudantes de Graduação
Horas-aula	4 horas de aula semanais	3 horas de aula semanais
Dedicação total	12 horas de aula semanais	5 horas de aula semanais
Monitoria	auxílio ao docente quanto às responsabilidades de atividades para com os estudantes de graduação	<i>não se aplica</i>
Forma de participação nas aulas	participam das equipes de discussão e trabalhos em aula e extra aula, conduzindo os estudantes de graduação	são divididos em equipes para leitura de conceitos de aula e aplicação dos mesmos em exercícios, trabalhos e <i>cases</i> , com o auxílio dos estudantes de pós
Contribuições para a aula	contribuem com suas experiências e trazem casos sobre as empresas nas quais trabalham ou trabalharam	aplicam as teorias aprendidas em aula resolvendo <i>cases</i> , inclusive os <i>cases</i> trazidos pelos estudantes de pós
Resultados esperados	os estudantes de pós regulares conseguem atender as expectativas de leitura de todos os textos de cada aula e os estudantes de pós especiais sempre trazem seus casos reais para debate em sala	os estudantes de graduação se mostram muito motivados com a dinâmica estabelecida pelo curso, embora a quantidade de estudos e trabalhos para eles demandados, incomum em uma disciplina optativa

Fonte: Autoria própria.

Uma unidade TBL, a qual geralmente se refere à uma aula, pode ser esquematizada de acordo com a Figura 4.10.

Figura 4.10 – Estrutura de uma Unidade TBL (*Team Based Learning*) para a Aula de Gestão da Mudança



Fonte: Autoria própria, desenvolvido e adaptado a partir de Michaelsen e Sweet (2008, p. 9).

#### 4.2.3 Descrição dos Resultados de Ensino em Gestão da Mudança no Contexto da Engenharia de Produção

##### *Resultados qualitativos:*

Os principais resultados qualitativos da atuação do docente na frente ensino em Gestão da Mudança estão sumarizados a seguir. Ao final da disciplina, são esperados os seguintes resultados de aprendizagem, conforme já observado em experiências anteriores:

- Os alunos de graduação consolidam conceitos importantes (fundamentais, tradicionais e atuais) sobre a área de conhecimento Gestão de Mudança e adquirem domínio sobre certos aspectos de habilidades pessoais e interpessoais que poderão auxiliá-los em suas atividades profissionais futuras;
- Os alunos de pós desenvolvem conceitos fundamentais sobre Gestão da Mudança que serão relevantes para suas futuras atividades profissionais em engenharia de produção, seja na academia ou no mercado de trabalho; além disso, desenvolvem suas habilidades para organizar e conduzir os alunos de graduação em times de trabalho.

Professor e alunos costumam avaliar o oferecimento da disciplina ao final de cada gerando reflexões sobre a continuidade da disciplina. O Quadro 4.7 apresenta um comparativo entre as vantagens e desvantagens tanto da proposta quanto do oferecimento da disciplina integrada, sob a ótica dos estudantes.

Na avaliação qualitativa do docente, a experiência tem sido válida, pois a interação em equipes mistas de estudantes de graduação e pós-graduação, com perfis diferentes é enriquecedora. Os estudantes de graduação se mostram na maior parte das vezes muito motivados com o curso, os estudantes de pós regulares conseguem atender as expectativas de leitura de todos os textos de cada aula e os que são alunos especiais (de pós-graduação) sempre trazem seus casos reais para debate em sala.

Quadro 4.7 – Comparativo entre Vantagens e Desvantagens da Proposta e Oferecimento de uma Disciplina Integrada entre Graduação e Pós-Graduação (Caso SEP0140 e SEP5835)

	<b>Ideia de Integração entre Graduação e Pós-Graduação</b>	<b>Execução da Integração entre Graduação e Pós-Graduação</b>
<b>Vantagens relatadas pelos estudantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Proposta conceitual do formato do curso é muito boa.”</li> <li>✓ “Oportunidade muito interessante para nós da graduação interagirmos e aprendermos com pessoas do mercado de trabalho e da área de pesquisa. ”</li> <li>✓ Existência de diferentes pontos de vista.</li> <li>✓ Participação de colaboradores de empresas reais como alunos especiais.</li> <li>✓ Formato incentiva os alunos da pós a estudarem mais e a participar de uma forma mais ativa.</li> <li>✓ Criação de oportunidades de estágio para a graduação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “... <i>other ways of working, talking, more mature views.</i>”</li> <li>✓ “<i>Sometimes, I could feel like having other teacher there.</i>”</li> <li>✓ “Como a pós se reunia antes da graduação, quando chegávamos muitas vezes já estavam pré-selecionados temas para direcionar as discussões.” (aluno de graduação)</li> <li>✓ “permite compartilhar um pensamento mais teórico com uma experiência de trabalho.”</li> <li>✓ “permitiu a nós, alunos da graduação, um maior contato com a realidade do mercado.”</li> <li>✓ “... os graduandos acabam tomando os pós graduandos como espelhos para agir com maturidade.” / “Eles servem de guia para uma melhor estruturação dos trabalhos e conduzir o raciocínio.” / “É positivo também ouvir suas experiências na realidade empresarial para colocar em contexto o aprendido nas aulas.”</li> <li>✓ “Troca de experiências: um dos cerne da gestão do conhecimento no momento da criação de um mapa mental coletivo.”</li> <li>✓ “Essa oportunidade me mostrou que a dinâmica para trabalhar com pessoas mais experientes é bem diferente do que estamos acostumados no sentido de profundidade da conversa (maior) e velocidade (menor). Acredito que o que a graduação oferece para as discussões é o dinamismo e foco na entrega.” (aluno de graduação)</li> <li>✓ “Alunos da pós leem mais textos e, dessa forma, conseguem integrar melhor os conceitos a fim de nortear alguns pontos na hora da discussão em sala, enriquecendo tal atividade.”</li> <li>✓ “O exercício pelos alunos de pós-graduação de habilidades de ‘orientação’ e o contato dos alunos de graduação com um grupo de estudos mais avançado.”</li> <li>✓ “Foi ótima a oportunidade de auxiliar os alunos da graduação ao longo do semestre.”</li> <li>✓ “No geral, gostei muito da integração. O alto nível dos alunos da graduação traz uma</li> </ul>

		<p>pressão extra para nos dedicarmos ainda mais para a disciplina.” (aluno de pós)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Estar discutindo a resolução de problemas com pessoas que já estão no mercado de trabalho ou que têm mais experiência foi bastante enriquecedor!” (aluno de graduação)</li> <li>✓ “A graduação pôde ter um contato mais próximo com situações reais a partir de experiências de mercado vividas pelos pós-graduandos.”</li> </ul>
<b>Desvantagens ou limitações relatadas pelos estudantes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ A trajetória profissional dos alunos de pós influenciou diretamente nas atividades do semestre.</li> <li>✓ Dificuldade de Debates mais aprofundados, com a presença de alunos de graduação.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ “Em alguns momentos, impossibilidade de se trabalhar mais a fundo algumas questões complexas, que envolve experiência plena de campo.” (aluno de pós)</li> <li>✓ “Acho que os alunos da pós-graduação poderiam ter um papel mais ativo, por exemplo, avaliando os alunos dos seus grupos individualmente, oferecendo assim um <i>feedback</i> mais específico para cada um deles.”</li> </ul>

Fonte: *feedback* dos estudantes postados nos Ambientes Virtuais de Aprendizagem (Moodle e *Google Classroom*) do curso de Gestão da Mudança.

Os resultados do último oferecimento da disciplina integrada, no curso de férias de janeiro de 2019, foram relatados em dois veículos de comunicação, da EESC e da USP São Carlos, e estão disponíveis para acesso via os links a seguir:

[http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4967&Itemid=164&fbclid=IwAR2cLO\\_gXBHHOvpzgDAVZhKllu0xzv\\_nux\\_gTHocUjUVkijHavmnlJvPbo](http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=4967&Itemid=164&fbclid=IwAR2cLO_gXBHHOvpzgDAVZhKllu0xzv_nux_gTHocUjUVkijHavmnlJvPbo)

<http://www.saocarlos.usp.br/curso-de-ferias-em-gestao-da-mudanca-movimentou-o-departamento-de-engenharia-de-producao/>

#### *Resultados quantitativos:*

Os parágrafos seguintes ilustram uma análise dos resultados quantitativos obtidos com a disciplina de Gestão da Mudança nos anos 2011 (oferta experimental como optativa para graduação), 2014 e 2015 (apenas como optativa para graduação), 2016 a 2018 (como optativa para graduação e integrada com a pós-graduação), e 2019 (curso intersemestral de férias como optativa para graduação e integrada com a pós-graduação). Ao longo desses seis oferecimentos do curso, um total de 194 pessoas se matricularam para cursar a disciplina. Um retrato desses participantes e o desempenho deles são apresentados a seguir. A Tabela 4.3 mostra a distribuição da quantidade de

estudantes para cada uma das turmas da disciplina enquanto o Gráfico 4.1 mostra a origem dos participantes na disciplina.

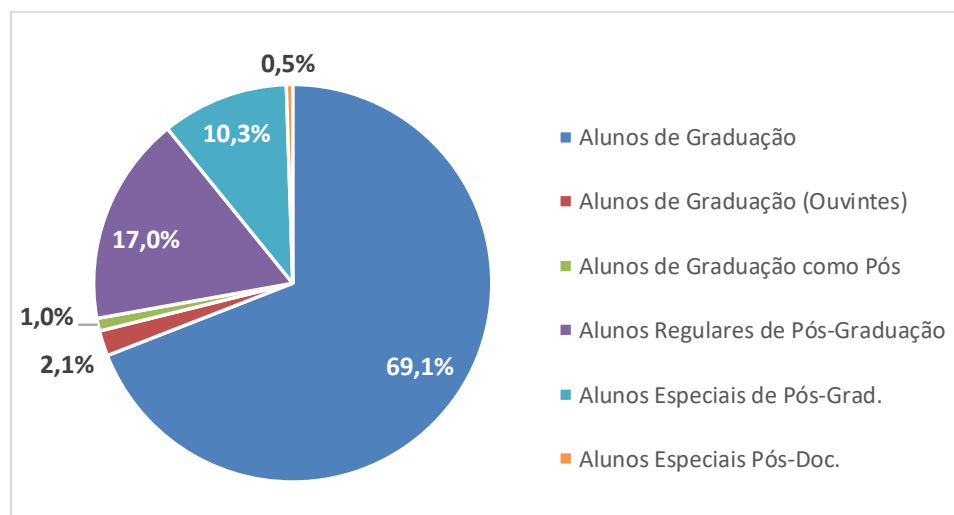
Tabela 4.3 – Turmas oferecidas de Gestão da Mudança e Quantidades de Participantes

Ano	Nr. de Estudantes de Graduação	Nr. de Estudantes de Pós-Graduação
2011	22 (sendo 4 ouvintes)	0 (não oferecida para pós)
2014	17	0 (não oferecida para pós)
2015	24	0 (não oferecida para pós)
2016	20	8 (3 regulares + 5 especiais)
2017	22	20 (13 regulares + 7 especiais)
2018	16	21 (14 regulares + 7 especiais)
2019	17	7 (3 regulares + 4 especiais)
<b>TOTAL</b>	<b>138</b>	<b>56</b>
	<b>194</b>	

Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

Um ponto de destaque, que não consta na Tabela 4.3, está na quantidade de alunos especiais (aqueles profissionais geralmente inseridos no mercado de trabalho e que procuram por um curso de pós-graduação para se atualizarem ou ingressarem paulatinamente em um programa de pós-graduação, podendo posteriormente se tornar alunos regulares, caso aprovados no processo seletivo do programa).

Gráfico 4.1 – Perfil dos Participantes da Disciplina Gestão da Mudança quanto à inscrição



Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

No primeiro oferecimento da disciplina para a pós-graduação em 2016 foram 5 inscrições e 5 matrículas. Já no segundo oferecimento em 2017, foram 26 inscrições para 5 vagas sendo 7 matrículas (2 matrículas a mais foram aceitas devido a inscrição de dois

alunos de graduação interessadas em cursar a disciplina de pós e não como optativa da graduação). Em 2018 foram 40 inscrições com 7 matrículas aceitas (2 matrículas adicionais referentes à uma aluna regular do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção da UFSCar e uma matrícula de uma pesquisadora pós-doutoranda do Departamento de Engenharia de Produção, EESC-USP).

Por fim, para o curso de férias em 2019 houve 4 inscrições (todas aceitas) sendo que três dessas foram referentes a alunos já aprovados no processo seletivo de 2019 do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC-USP, mas ainda não matriculados. Como aprendizado, percebe-se que um curso concentrado de férias (4 horas por dia, 5 dias por semana, em 3 semanas) restringe a participação de profissionais de empresas.

Esses dados demonstram a relevância da temática para pessoas no mercado de trabalho que buscam conhecimento na academia. Além disso os dados mostram que 75 inscrições de alunos especiais foram feitas nas últimas 4 turmas da disciplina sendo matriculados de fato 23 pessoas (30%), ou seja, uma demanda reprimida de 52 pessoas com intenção de cursar a disciplina.

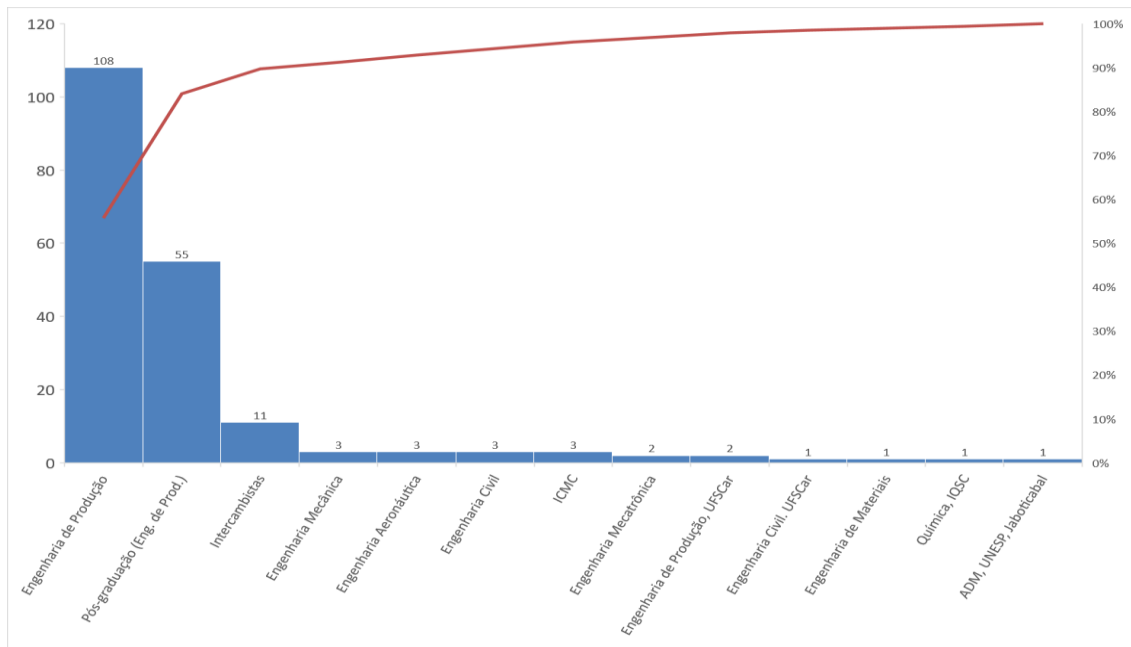
Quanto à natureza dos cursos desses participantes, o Gráfico 4.2 apresenta a distribuição de todos os participantes com relação aos cursos de origem. A maior parte dos participantes, 84% (163), pertencem à comunidade da Engenharia de Produção da EESC-USP, sendo alunos de graduação, alunos regulares ou especiais de pós-graduação. Os demais candidatos são em sua maioria alunos de outros cursos de Engenharia da EESC (12), intercambistas (11), três alunos do ICMC-USP, dois alunos da Engenharia de Produção da UFSCar, um aluno do IQSC-USP, um da Engenharia Civil da UFSCar e mais um do curso de Administração da UNESP de Jaboticabal.

O Gráfico 4.3 mostra o perfil da turma quanto à distribuição por sexo. Para um contexto de escola de engenharia, a disciplina apresenta uma boa adesão do público feminino o que torna a sala de aula um ambiente mais rico em diversidade. Diversidade também pode ser constada pela presença de intercambistas, 11 no total desde o



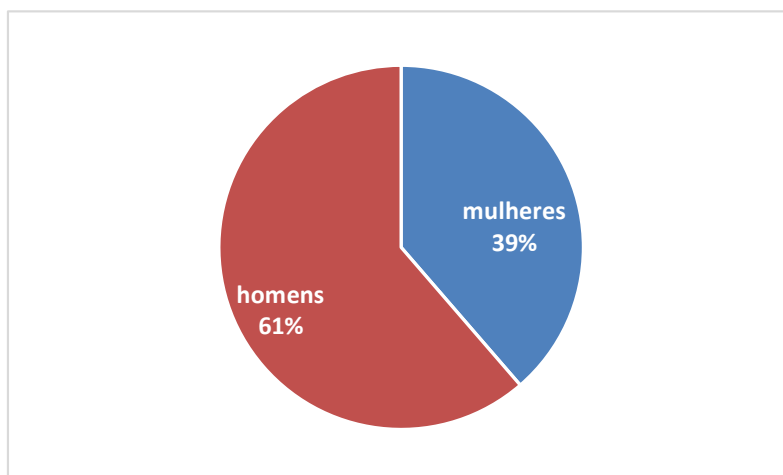
oferecimento da primeira turma em 2011. Espera-se que com o oferecimento futuro do curso em língua inglesa esse número cresça consideravelmente.

Gráfico 4.2 – Distribuição de Todos os Participantes da Disciplina com Relação aos Cursos de Origem



Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

Gráfico 4.3 – Participantes da Disciplina Gestão da Mudança divididos por Sexo (todas as turmas)



Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

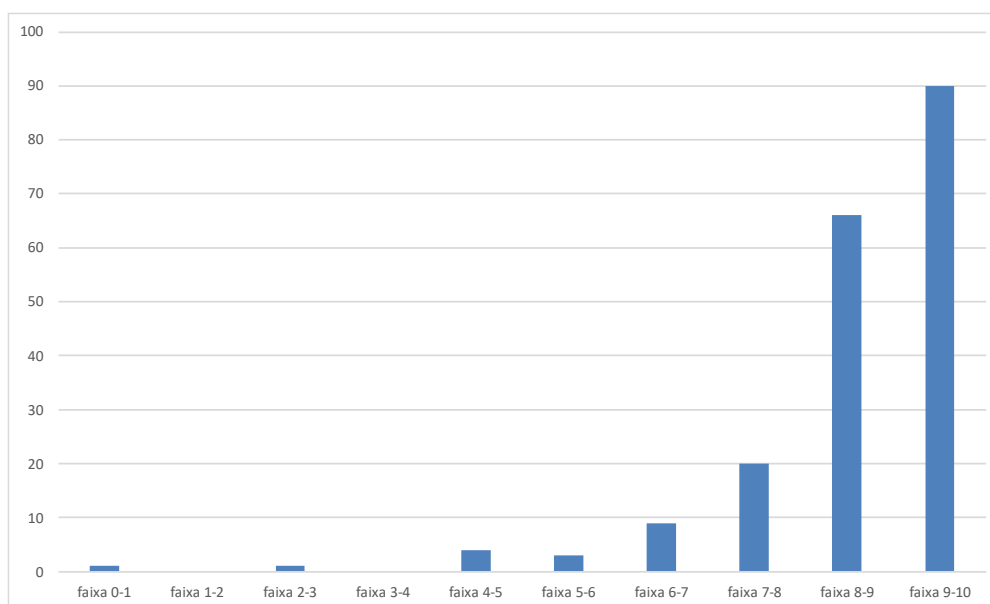
Quanto à dedicação, medida na forma de presença em sala de aula, e ao desempenho, tem-se que, em média considerando-se todas as sete turmas, o conceito

final médio foi de 8,7 (tomando-se como base uma nota de 0 a 10 e critério de aprovação como média final sendo maior ou igual a 5,0) e a frequência média foi de 84,0%.

Ao longo desses 7 oferecimentos, apenas 4 alunos foram reprovados por frequência e nota (três da graduação e um da pós-graduação). Geralmente o motivo da reprovação se dá pela baixa presença, conseqüentemente, perda de leituras de rotina, falta de entregas de trabalho e não participação das discussões em grupo, resultando em baixa integração do aluno com a turma, o que gera desmotivação e falta de interesse em acompanhar as aulas até o final, uma vez que não há uma prova final para avaliar o conhecimento.

Os Gráficos 4.4 e 4.5 a seguir ilustram os histogramas de distribuição das médias finais bem como de frequência para cada aluno (considerando tanto graduação como pós-graduação).

Gráfico 4.4 – Distribuição de Médias Finais Todos os Participantes da Disciplina Gestão da Mudança EESC-USP (7 oferecimentos: 2011, 2014 a 2019)

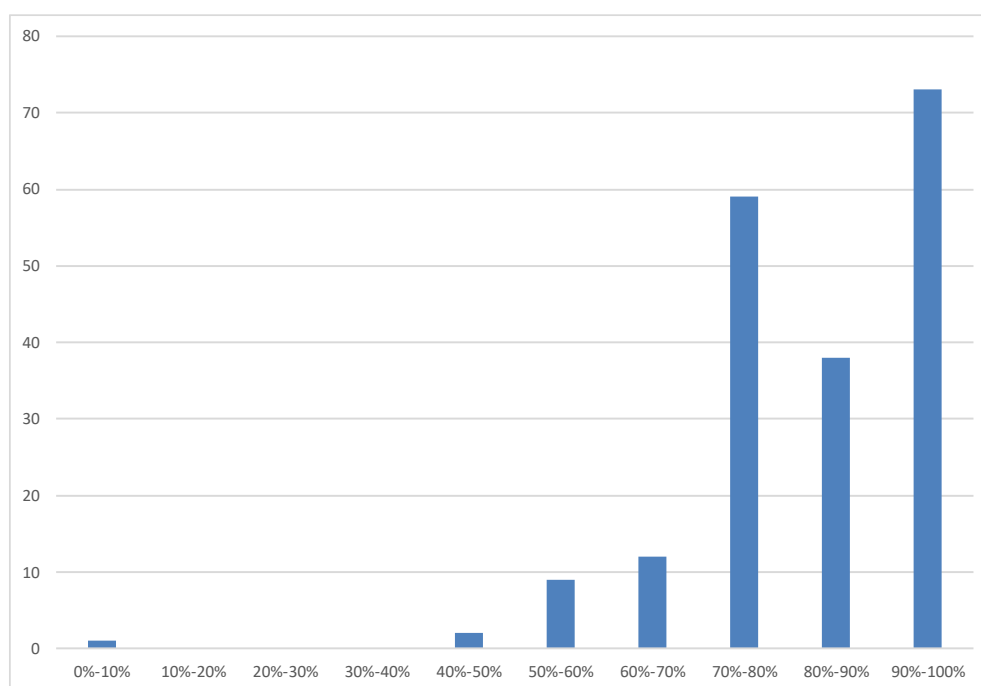


Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

Uma análise desses indicadores de desempenho e participação pode ser realizada por meio da observação da Tabela 4.4, que mostra os dados de conceito final e frequência divididos para cada grupo, graduação e pós-graduação. Nota-se com a análise da Tabela 4.4 que os alunos em nível de pós-graduação possuem tanto dedicação

quanto conceito final mais elevados do que os alunos de graduação. Isso pode ser explicado pela dedicação formal exigida na disciplina para os alunos de pós-graduação, enquanto os alunos de graduação possuem várias disciplinas paralelas de engenharia, em sua vasta maioria, obrigatórias. Essa diferença de esforço reflete em melhor desempenho.

Gráfico 4.5 – Distribuição de Frequências Todos os Participantes da Disciplina Gestão da Mudança EESC-USP (7 oferecimentos: 2011, 2014 a 2019)



Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

Tabela 4.4 – Médias Finais e Frequências de Gestão da Mudança para Graduação e Pós-Graduação

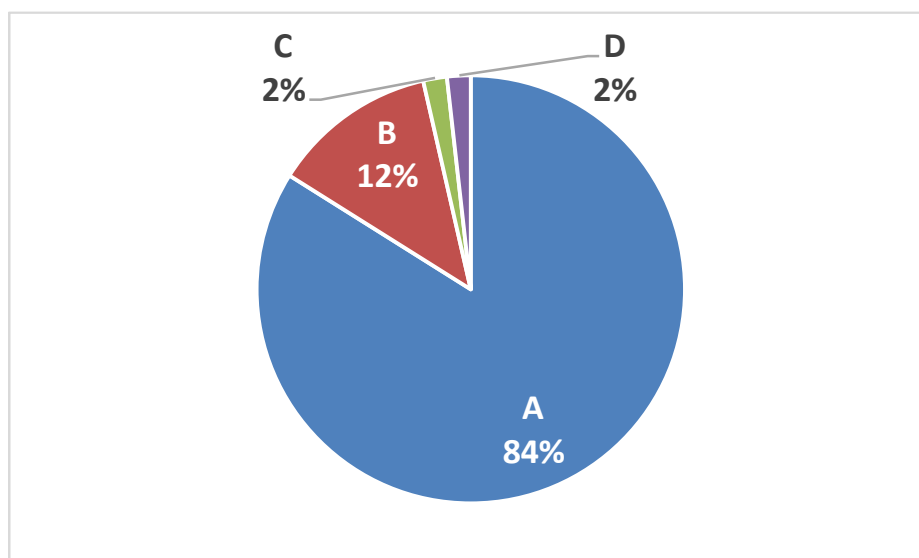
	<i>Alunos Graduação (2011; 2014-2019)</i>	<i>Alunos Pós-Graduação (2016-2019)</i>
<i>Média final</i>	8,5	9,2
<i>Frequência</i>	83,4%	85,5%

Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

Cabe a observação de que as notas de alunos de pós-graduação são registradas como conceitos A, B, C (esses aprovados), ou D (reprovado). A distribuição de conceitos para as quatro turmas de pós-graduação da disciplina ficou da forma retratada no Gráfico 4.6. No total de 56 alunos de pós-graduação que cursaram a disciplina, 47

concluía com o conceito máximo “A”, 7 com “B”, um aluno com “C” e também um com “D”.

Gráfico 4.6 – Distribuição dos Conceitos Finais dos Alunos de Pós-Graduação na Disciplina SEP 5835 – Gestão da Mudança (turmas 2016 a 2019)

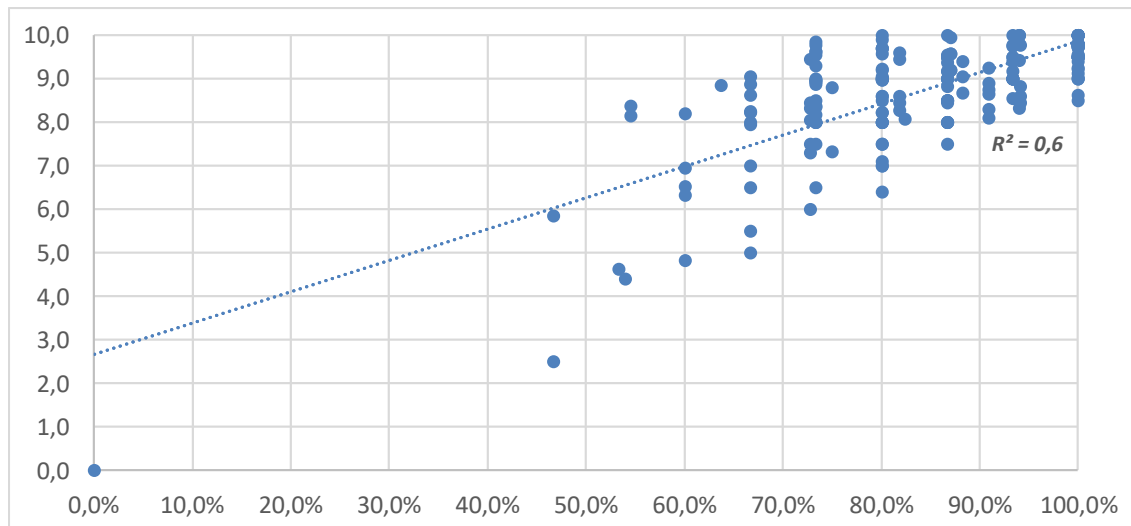


Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

Por fim, cabe uma análise simples de correlação entre as notas finais obtidas por cada aluno e a frequência na disciplina, conforme ilustra o Gráfico 4.7, tendo as frequências no eixo X e as médias finais no eixo Y. Embora o fator de correlação não seja alto ( $R^2 = 0,6$ ), pode-se perceber visualmente uma correlação positiva entre presença e média final, o que é bastante coerente com o método escolhido como estratégia pedagógica. Além disso, pela análise da distribuição dos pontos no gráfico de dispersão, pode-se perceber que quanto maior a frequência, menos dispersa é a concentração de pontos em torno da média de notas referentes a esse nível de frequência. Alunos com frequência entre 90% e 100% possuem notas altas, variando entre 8 e 10. Uma frequência moderada (entre 70% e 80% também apresenta uma média alta de notas, mas com variação maior podendo cair até 6,0. Já, alunos com baixa frequência, menores do que 70% até podem conseguir uma nota média acima de 5,0, mas também aqui incide a faixa de alunos com potencial de reprovação.

O recado final é que o método *Team Based Learning* (TBL) molda uma cultura de participação e conseqüentemente maiores resultados no desempenho do(a) estudante se ele ou ela aderir ao esquema de funcionamento do método.

Gráfico 4.7 – Dispersão das Frequências e Médias Finais Individuais de Todos os Alunos na Disciplina Gestão da Mudança (turmas 2011; 2014 a 2019)



Fonte: dados de controle de notas e frequência da disciplina Gestão da Mudança (Mateus C. Gerolamo).

### 4.3 Desdobramento de Iniciativas Acadêmicas em termos de Extensão

O tema Gestão da Mudança e suas variantes – como tratado ao longo da Introdução (capítulo 1), Revisão Bibliográfica (capítulo 2), *Framework* Teórico (capítulo 3) e suas linhas de atuação demonstradas em termos de pesquisa e ensino (neste capítulo) – apresentam também um enfoque pragmático, pois é uma competência que se faz cada vez mais necessária para profissionais de muitas áreas. Isso se reconhece pela inserção do tema em variados cursos de extensão, com um grande número de participantes, e que abordam as dimensões de gestão da mudança, seus conceitos, estratégia, cultura organizacional e liderança. Parcerias com empresas também se mostram promissoras na área. As experiências dos cursos de extensão e de uma parceria bem-sucedida com empresa são relatadas nas seções a seguir.

#### 4.3.1 Cursos de Extensão derivados da Pesquisa em Gestão da Mudança e suas Área de Interface

Os cursos de extensão propostos pelo docente e membros do grupo de pesquisa estão listados no Quadro 4.8.

Quadro 4.8 – Cursos de Extensão para Disseminação do tema Gestão da Mudança

<b>Cursos</b>	<b>Descrição</b>	<b>Ano</b>
<i>Aulas em Cursos de Especialização e MBA</i>		
Gestão da Mudança	Aula de Gestão da Mudança em cursos de MBA de Gestão de Negócio e Gestão de Projetos da ESALQ-USP; de Especialização em Engenharia de Produção da EESC-USP, e de Especialização em Gestão Organizacional e de Pessoas do DEP/UFSCar.	2016 2017 2018
Liderança & Motivação	Aula de Liderança & Motivação em cursos de MBA de Gestão de Negócio, Gestão de Projetos e Gestão Escolar da ESALQ-USP.	2018 2019
<i>Cursos in Company</i>		
Gestão da Mudança	Workshop de Cultura Organizacional para profissionais de Hospital Filantrópico da região de São Carlos, Curso de Gestão de Mudança e Workshop de Cultura de Inovação para empresa da área de <i>healthcare</i> , desenvolvedora e produtora de dispositivos médicos.	2018
<i>Cursos de Difusão</i>		
Habilidades Sociais	Oferecimento para alunos do curso de engenharia de produção da EESC como teste da adesão dos alunos ao tema. Foi ofertado em parceria com a Dra. em Psicologia Daniele C. Lopes do Grupo de Relações Interpessoais e Habilidades Sociais (RIHS) do Departamento de Psicologia da UFSCar.	2011
Desenvolvimento de Liderança	Oferecimento para alunos da EESC interessados no tema Liderança como parte da pesquisa de mestrado de Rafael Giacomassi (Giacomassi, 2018).	2017
Liderança e Habilidades Sociais	Duas turmas oferecidas para servidores da USP (funcionários dos campi de São Carlos, Ribeirão Preto, Bauru e Pirassununga) em 30/06 e 28/10/2018, realizados presencialmente em São Carlos - SP.	2018
Liderança e Habilidades Sociais na Gestão de Serviços de Saúde	Uma turma oferecida para profissionais da área de saúde de São Carlos e região no dia 24/11/2018, realizado presencialmente em São Carlos - SP.	2018

Fonte: dados de controle do professor e informações do Sistema Apolo USP de Cultura e Extensão.

As atividades de extensão, que decorrem dos aprendizados das atividades anteriores com pesquisa e ensino, têm como objetivo a disseminação dos conhecimentos desenvolvidos pelo docente e seu Grupo de Pesquisa para a comunidade mais estendida, que não necessariamente faz parte do grupo de graduandos ou pós-graduandos que estudam e pesquisam o assunto em ambiente acadêmico.

Os Anexos C e D apresentam as ementas para os cursos de Gestão da Mudança e Liderança & Motivação oferecidos em âmbito de atividades de extensão, dentro dos programas de cursos de Especialização e MBA. Um total de 620 estudantes (em geral o público contempla profissionais de mercado que são estudantes de referidos cursos) foram atendidos, em 92 horas de aulas. A Tabela 4.5 a seguir organiza tais resultados.

Tabela 4.5 – Aulas de Gestão da Mudança e Liderança em Cursos de MBA e Especialização

<b>Aula</b>	<b>Curso</b>	<b>Modalidade</b>	<b>Nr. Estudantes</b>	<b>Carga Horária</b>	<b>Data</b>
Gestão da Mudança	Especialização em Engenharia de Produção EESC -USP	Presencial	40	8	01/07/2016 02/07/2016
Gestão da Mudança	MBA em Gestão de Negócios ESALQ -USP	Presencial	46	8	19/11/2016
Gestão da Mudança	Especialização em Engenharia de Produção EESC -USP	Presencial	40	8	19/05/2017 20/05/2017
Gestão da Mudança	MBA em Gestão de Negócios ESALQ -USP	Presencial	66	8	24/06/2017
Gestão da Mudança	Especialização em Engenharia de Produção EESC -USP	Presencial	40	8	30/09/2017
Gestão da Mudança	Especialização Gestão organizacional e de Pessoas DEP-UFSCar	Presencial	20	8	17, 18, 24 e 25/11/2017
Gestão da Mudança	MBA em Gestão de Negócios ESALQ -USP	Presencial	37	8	02/12/2017
Liderança & Motivação	MBA em Gestão Escolar ESALQ -USP	EAD	150	4	23/03/2018
Liderança & Motivação	MBA em Gestão de Negócios ESALQ -USP	Presencial	37	4	07/04/2018
Gestão da Mudança	MBA em Gestão de Negócios ESALQ -USP	Presencial	53	8	09/06/2018
Liderança & Motivação	MBA em Gestão de Negócios ESALQ -USP	Presencial	53	4	28/09/2018
Liderança & Motivação	MBA em Gestão de Projetos ESALQ-USP	Presencial	66	4	19/01/2019
<b>12 aulas</b>	<b>5 cursos (três instituições)</b>	<b>Presencial e EAD</b>	<b>620 estudantes</b>	<b>92 horas de cursos</b>	<b>De jul. 2016 a jan. 2019</b>

Fonte: dados de controle do professor e informações do Sistema Apolo USP de Cultura e Extensão.

O Anexo E apresenta as ementas dos cursos de difusão sob a responsabilidade (coordenação e/ou oferecimento) propostos e ofertados pelo docente (candidato ao título de livre-docente) questão associados ao tema desta tese de livre-docência.

- **Habilidades Sociais**, para graduandos em Engenharia de Produção, EESC-USP.

- **Desenvolvimento de líderes**, para graduandos da USP de São Carlos e que participam de grupos extracurriculares.
- **Liderança e Habilidades Sociais**, para Servidores Técnicos Administrativos USP dos Campi de Bauru, Pirassununga, Ribeirão Preto e São Carlos em duas datas (30/06/2018 e 27/10/2018).
- **Liderança e Habilidades Sociais na gestão de serviços de saúde**, para Gestores e trabalhadores de hospitais de São Carlos e região oferecido em 24/11/2018.

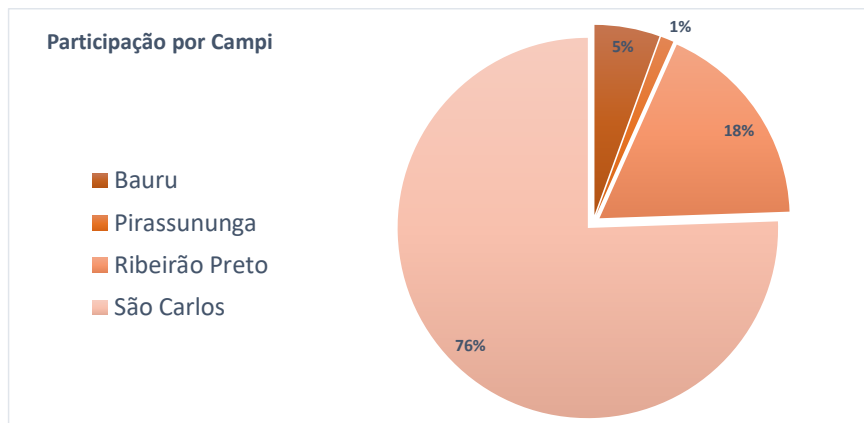
O curso de Habilidades Sociais em caráter de extensão em 2011 para a Engenharia de Produção foi bem avaliado pelos participantes e se tornou uma disciplina optativa para os cursos de Engenharia da EESC-USP. A disciplina é ofertada pela própria Escola de Engenharia de São Carlos, do qual o docente é um dos responsáveis pela disciplina, que contou com a colaboração da Dra. em Psicologia Daniele C. Lopes do Grupo de Relações Interpessoais e Habilidades Sociais (RIHS) do Departamento de Psicologia da UFSCar. A disciplina está nomeada como 1800115 - Habilidades Sociais e Liderança (*Social and Leadership Skills*) e a ementa atualizada está disponível em: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/obterDisciplina?sgldis=1800115&verdis=1>.

Quanto ao curso de Desenvolvimento de Líderes, foi uma iniciativa no escopo da pesquisa de mestrado de Rafael Giacomassi (GIACOMASSI, 2018), trabalho esse que tem alimentado os conteúdos das disciplinas de graduação (SEP0140) e pós-graduação (SEP5835) de Gestão da Mudança.

Quanto aos dois oferecimentos do curso de Liderança e Habilidades Sociais aos servidores da USP, ao todo 90 servidores realizaram o curso. Dentre esses, a maioria mulheres (58%) e os 42% restantes, homens. O curso foi divulgado para os campi do interior próximos a São Carlos, tendo a composição dos participantes ilustradas pelo Gráfico 4.8, enquanto o Gráfico 4.9 apresenta, para esses campi, como foi a participação de cada Unidade USP no curso.

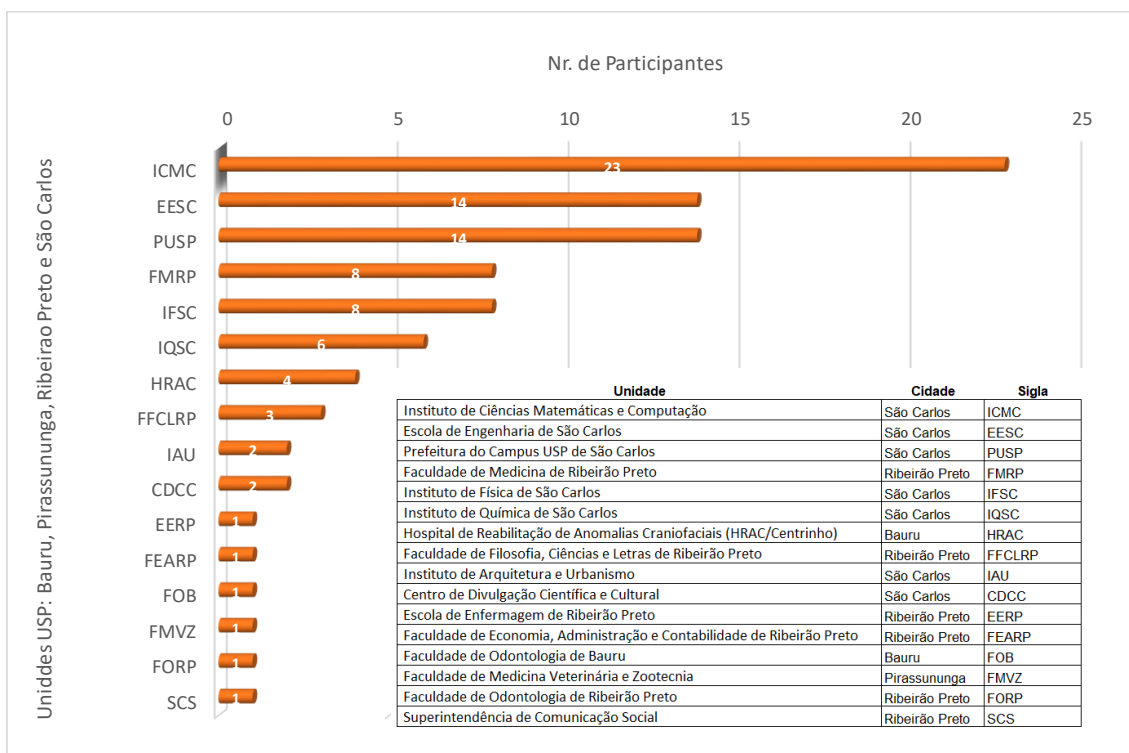


Gráfico 4.8 – Unidade de Origem dos Funcionários USP participantes do Curso de Difusão de Liderança e Habilidades Sociais (30 de junho se 27 de outubro de 2018)



Fonte: dados de controle de inscrições do curso de Difusão USP em Liderança e Habilidade Sociais (coordenador: Mateus C. Gerolamo).

Gráfico 4.9 – Unidade de Origem dos Funcionários USP participantes do Curso de Difusão de Liderança e Habilidades Sociais (30 de junho se 27 de outubro de 2018)



Fonte: dados de controle de inscrições do curso de Difusão USP em Liderança e Habilidade Sociais (coordenador: Mateus C. Gerolamo).

Mais informações sobre os resultados do curso podem ser acessadas pelo link:

<https://jornal.usp.br/universidade/comunidade-usp/em-sao-carlos-curso-para-funcionarios-discutiu-lideranca-e-habilidades-sociais/>

Um último ponto de destaque ao curso oferecido aos servidores da USP foi o fato de, somados os dois períodos de inscrições para cada turma, um total aproximado de 150 pessoas, inclusive não servidores USP, inscreveram-se via Sistema Apolo, o que oferece garantia de que próximos oferecimentos serão necessários com demanda reprimida a ser atendida.

Um público identificado como importante, dadas as pesquisas e parcerias com hospitais e empresas de *healthcare*, é o público composto por profissionais da área de saúde. Mais informações sobre os resultados do curso podem ser acessadas pelos links:

- [http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4865:grupo-de-pesquisa-da-eesc-ofereceu-curso-sobre-lideranca-para-profissionais-da-area-de-saude&catid=115&Itemid=164](http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=4865:grupo-de-pesquisa-da-eesc-ofereceu-curso-sobre-lideranca-para-profissionais-da-area-de-saude&catid=115&Itemid=164)
- <https://nossasaocarlos.com.br/2018/12/05/eesc-ofereceu-curso-sobre-lideranca-para-profissionais-da-area-de-saude/>

O Anexo F apresenta as ementas de outros cursos de difusão sob a responsabilidade (coordenação e/ou oferecimento) propostos e ofertados pelo docente (candidato ao título de livre-docente) que estão associados ao tema desta tese de livre-docência.

- **Workshop de Cultura Organizacional**, para Colaboradores de nível gerencial de hospital parceiro da USP para atividades de pesquisa.
- **Gestão da Mudança**, para Colaboradores de nível gerencial de empresa conveniada à USP para atividades de pesquisa.

- **Workshop de Cultura de Inovação**, para Colaboradores de todos os níveis (estagiário à presidente) de empresa conveniada à USP para atividades de pesquisa.

O Workshop de Cultura Organizacional foi destacado em publicação do Boletim da EESC de notícias. Mais informações sobre os resultados do curso podem ser acessadas pelo link:

[http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4110:eesc-colabora-na-construcao-de-uma-nova-cultura-organizacional-na-santa-casa-de-sao-carlos-release&catid=105&Itemid=344](http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=4110:eesc-colabora-na-construcao-de-uma-nova-cultura-organizacional-na-santa-casa-de-sao-carlos-release&catid=105&Itemid=344)

O trabalho foi publicado em congresso da área de Engenharia de Produção:

GIGLIOTTI, L. M. ; PARO, P. E. P. ; BONINI, D. ; GEROLAMO, M. C. The importance of organizational culture in a non-profit hospital: The soft side of healthcare transformation. In: *25th International EurOMA Conference, 2018*, Budapeste. Book of Abstract EurOMA 2018. Budapeste: Diamond Congress Ltd., 2018. v. 1. p. 18-18.

Quanto ao curso de Gestão da Mudança oferecido à equipe de gestores e líderes à empresa conveniada à USP, mais informações sobre os resultados do curso podem ser acessadas pelo link disponível em:

[https://braile.com.br/admin/uploads/arquivos/1533064334\\_41.pdf](https://braile.com.br/admin/uploads/arquivos/1533064334_41.pdf).

Fonte: BRAILE. Crescendo e Sempre Aprendendo: Projeto Movimenta a Empresa, *A Semana: Informativo Interno da Braile Biomédica*, Ano 22, Nr. 842, 14 a 31 de julho, 2018, p. 4-5.

Da mesma forma, o Workshop de Cultura de Inovação, oferecido à mesma empresa, também foi destaque no Boletim de Comunicação da empresa.

[https://braile.com.br/admin/uploads/arquivos/1544702177\\_27.pdf](https://braile.com.br/admin/uploads/arquivos/1544702177_27.pdf).

Fonte: BRAILE. Crescendo e Sempre Aprendendo: I Workshop de Cultura de Inovação, *A Semana: Informativo Interno da Braile Biomédica*, Ano 23, Nr. 849, 16 de novembro a 10 de dezembro, 2018, p. 4.

Além dos cursos de difusão, incluindo a modalidade *in company*, os resultados das atividades de pesquisa e desenvolvimento em gestão da mudança têm permitido ao grupo de pesquisa o estabelecimento de uma lógica de compreensão e intervenção em situações reais onde os conceitos podem ser aplicados, reinterpretados e revisados para uma abordagem prática de aplicação cada vez mais robusta, conforme aborda a próxima seção.

#### 4.3.2 Parceria de Pesquisa Aplicada derivada das Iniciativas Acadêmicas em Gestão da Mudança Organizacional

Por meio das atividades de pesquisa, ensino e extensão, o Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança Organizacional possui muitos contatos com profissionais de empresas. Muitos desses aproveitam para levarem seus aprendizados para o ambiente organizacional. Outros vão além e procuram estabelecer uma relação mais próxima das atividades do grupo. Isso pode se dar pelo início de um trabalho de pesquisa, como um mestrado, ou até por meio de um convênio de pesquisa entre empresa e USP.

Assim, em março de 2018 foi estabelecido um convênio de pesquisa entre a empresa do setor de *healthcare* Braile Biomédica<sup>66</sup> (situada em São José do Rio Preto, estado de São Paulo) e a Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo com o intuito de ajudar a organização a aumentar sua capacidade em gestão de mudança e inovação. O convênio é coordenado pelo docente (candidato ao título de livre-docente) e executado pelo seu Grupo de Pesquisa.

O principal objetivo do convênio foi o de melhorar a capacidade da equipe de gestores e demais colaboradores de nível estratégico em aspectos relacionados à gestão da mudança (como estratégia, cultura e liderança). O convênio foi previsto para uma duração de 12 meses. A visão futura estabelecida para a empresa envolvia um melhor autoconhecimento organizacional quanto às principais dimensões de cultura organizacional trabalhadas pela equipe de pesquisadores USP, permitindo à alta gestão uma direção mais alinhada em relação à cultura, estratégia e liderança.

---

<sup>66</sup> Parceria de Pesquisa (2018-2020) entre USP e Braile Biomédica (empresa da área de *healthcare*, desenvolvedora e produtora de dispositivos médicos) para o desenvolvimento, adaptação e aplicação de conceitos, métodos e técnicas de gestão da mudança em ambiente real.

Os benefícios previstos e alcançados foram os seguintes:

- Fortalecimento da parceria universidade/empresa;
- Evolução da cultura organizacional;
- Iniciativas de mudança organizacional alinhadas;
- Alocação apropriadas de recursos; e
- Crescimento sustentável.

O projeto foi organizado tendo sua estrutura organizacional da seguinte forma:

- Equipe de Projeto, responsável pela execução das atividades:
  - Empresa: Gerente Comercial, Gerente de Recursos Humanos, e Analista de Recursos Humanos,
  - Grupo de Pesquisa: professor (1), mestrando (1), alunos de IC (4);
- Comitê Executivo do Projeto
  - Empresa: Presidente, Diretor Executivo, Diretor de Relações Institucionais,
  - Grupo de Pesquisa: professor;
- Principais *Stakeholders*: Conselho de Administração; Liderança das Áreas.

Como principais entregas do projeto de pesquisa, com um enfoque prático de melhorar a capacidade da empresa em gerenciar de forma mais efetiva suas mudanças e inovação, o projeto previu:

- Aumento da capacidade da equipe Braille na gestão da mudança;
- Maior alinhamento organizacional a partir de diagnósticos;
- Maior conhecimento de atribuições e responsabilidades;
- Empresa mais sustentável (perenidade das mudanças).

Tais entregas foram desdobradas em entregas menores, para torná-las mais concretas e foram descritas em forma de ações a serem executadas, conforme apresenta o Quadro 4.9.

Quadro 4.9 – Entregas do Projeto– Convênio de Pesquisa Braille - USP

Entregas do Projeto		Status
1	Elaboração de um Processo de Gestão da Mudança	Em andamento
2	Diagnósticos de Gestão de Mudança	Realizado
3	Revisão das Atividades de Recursos Humanos alinhadas ao projeto	Realizado
4	Curso de Gestão da Mudança para gestores	Realizado
5	Envolvimento da empresa em atividades didáticas de cursos de graduação e pós-graduação trazendo casos de aplicação	Realizado
6	Proposição, elaboração, submissão e publicação de artigos científicos	Em andamento
7	Identificação de novas oportunidades de pesquisa	Realizado
8	Divulgação da Braille na USP	Realizado
9	Gestão do Projeto	Em andamento

Fonte: dados do convênio de pesquisa entre empresa parceira e USP.

Os principais resultados da pesquisa são relatados a seguir:

- Análise estratégica, resgate do propósito e apoio na revisão da Missão, Visão e Valores da empresa (ver: <https://braile.com.br/missao>).
- Diagnóstico de Cultura Organizacional:
  - Aplicação e análise de instrumentos de gestão da mudança e avaliação de cultura organizacional, pesquisados e adaptados pelos pesquisadores de mestrado e iniciação científica do Grupo de Pesquisa;
  - Aplicação e análise de Questionário de Capacidade de Mudança (BUONO; KERBER, 2009);
  - Aplicação e análise de Questionário OCAI de Cultura (CAMERON; QUINN, 2011);
  - Aplicação e análise de Questionário de Cultura de Inovação, dado o caráter inovador da empresa em seus produtos no Brasil

- (trabalho de pesquisa em desenvolvimento pelo Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança<sup>67</sup>);
- Aplicação e análise de Questionário de valores organizacionais (resultado de pesquisa de Iniciação Científica financiada pela FAPESP<sup>68</sup>);
  - Revisão das atividades de RH (resultado de pesquisa de Iniciação Científica financiada pelo CNPq<sup>69</sup>).
- Capacitação em Gestão da Mudança (ver resultados descritos neste capítulo, na seção anterior sobre Cursos de Extensão)
  - Envolvimento da empresa em atividades didáticas de cursos de graduação e pós-graduação trazendo casos de aplicação (ver resultados descritos neste capítulo, seção 4.2.3 sobre Ensino)
  - Identificação de novas oportunidades:
    - Elaboração de artigos científicos com relatos dos resultados do primeiro ano de convênio para periódicos acadêmicos e congressos (em desenvolvimento no primeiro semestre de 2019).
    - Necessidade de focar em aspectos de inovação, resultante do diagnóstico de cultura<sup>70</sup>.

---

<sup>67</sup> Mestranda Giovana F. Dionísio, bolsa CAPES, tema: *Framework* Conceitual para Cultura de Inovação: Análise de Práticas Organizacionais, previsão de defesa em Maio/Junho de 2019 em conjunto com Aluno de Iniciação Científica Wagner de Oliveira Filho, tema: “Avaliação do uso da ferramenta de Quociente de Inovação na realidade brasileira”, bolsa vigente entre 01/09/2017 e 31/08/2018, Projeto PUB (Programa Unificado de Bolsa) USP, nr. 1529, projeto esse continuado pelo mesmo bolsista com o tema “Concepção da Ferramenta de Análise de Cultura de Inovação para o Ecossistema Brasileiro”, bolsa vigente de 01/09/2018 a 31/12/2018.

<sup>68</sup> Aluna de Iniciação Científica Letícia M. Gigliotti, tema: “Avaliação de Cultura Organizacional por meio de Percepção de Valores”, bolsa vigente entre 01/12/2017 e 30/11/2018, Projeto FAPESP nr. 2017/21245-2, relatório final entregue e aprovado pela FAPESP com avaliação como “acima das expectativas”.

<sup>69</sup> Aluna de Iniciação Científica Giuliane Asahara, tema: “Análise e desenvolvimento de práticas de RH no contexto da cultura de inovação”, bolsa vigente entre 01/08/2018 e 31/07/2019, relatório parcial entregue em fevereiro de 2019 e aprovado pela Comissão de Pesquisa EESC.

<sup>70</sup> Aluno de Iniciação Científica Cristhian Mafalda, tema: “Ferramentas de Inovação para a Gestão da Mudança”, bolsa vigente entre 01/08/2018 e 30/01/2019, Projeto FIPAI nr. 018/18, financiado no âmbito dos recursos do convênio com a empresa, relatório final entregue e aprovado pelo Parecerista FIPAI / BRAILE com avaliação como “ótimo”.

- Renovação do convênio para mais 18 meses (de março de 2019 a agosto de 2020).
- Aprovação de um projeto de pesquisa do edital Universal CNPq<sup>71</sup> para desenvolvimento de uma ferramenta específica de avaliação da cultura de inovação, que será desenvolvida e testada em parceria com a Braile e posteriormente disponibilizadas para empresas brasileiras que queiram identificar o quanto sua cultura sustenta ou bloqueia a inovação.
- Gestão do Projeto com intuito de se fazer continuamente a avaliação crítica do progresso do projeto e gerar ações para aumentar as chances de que o projeto seja bem-sucedido.

Uma visão geral do projeto de parceria Braile – USP pode ser apresentada de forma integrada no Canvas do Projeto, Anexo G.

Este capítulo trouxe uma descrição dos principais resultados obtidos pelo docente e seu grupo de pesquisa no tema Gestão da Mudança. Muitas das atividades de pesquisa utilizam a abordagem do *Framework* proposto no capítulo 3, mas não exclusivamente, cabendo aos pesquisadores individuais discernir sobre a melhor referência a ser utilizada. Um aprendizado importante que o grupo vem obtendo refere-se à compreensão de que o processo de gestão de mudança organizacional é algo mais orgânico do que mecânico em uma organização. Ele é difícil de ser definido em termos de procedimento padrão que possa servir a várias empresas, em seus mais diversos contextos e desafios.

A Gestão da Mudança (na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança) parece estar muito relacionada à capacidade da liderança em guiar as

---

<sup>71</sup> Projeto Universal CNPq, com título “Avaliação da Cultura de Inovação em Empresas Brasileiras”. Nr. do Processo CNPq: 431468/2018-4. Chamada MCTIC/CNPq Nº 28/2018 – Universal / Faixa B – de R\$ 0,00 a R\$ 60.000,00.



transformações e à competência da equipe em conduzir os projetos de mudança. Com isso, a organização se mostra mais capaz em gerenciar as mudanças usando diferentes modelos, práticas e técnicas disponíveis em seu repertório de opções para a mudança organizacional.

De forma análoga, uma premissa assumida pelo Grupo de Pesquisa é a de que os desafios da Engenharia de Produção, tanto para as áreas tradicionais quanto para as novas tendências, devem ser compreendidos não apenas pelas questões técnicas, mas também comportamentais, permitindo assim que haja uma melhor integração entre a Gestão de Operações e a Gestão da Mudança.



## 5. CONCLUSÕES

### 5.1 Motivação, Questão de Pesquisa e Objetivos

Esta tese de livre-docência teve como principal motivação a compreensão sobre como gerenciar a mudança no ambiente organizacional frente aos desafios de transformação do século XXI. O **objetivo principal**, definido para o trabalho, foi o de **apresentar os resultados da proposição de um *framework* teórico e avaliação de atividades acadêmicas no tema Gestão da Mudança sob a perspectiva do comportamento organizacional e da liderança no contexto da Engenharia de Produção, para o desenvolvimento de pessoas (estudantes, pesquisadores, professores e profissionais de mercado) e de organizações brasileiras**. A proposição do *framework* teórico consolidou e integrou as diferentes ações desenvolvidas e vem direcionando as atividades futuras em pesquisa, ensino e extensão.

Esse **objetivo principal** foi desdobrado em **objetivos específicos**, a fim de estruturar as iniciativas de desenvolvimento do tema para melhor atender à expectativa de ajudar pessoas e organizações em suas jornadas de transformação. Tais **objetivos específicos** são reapresentados a seguir, bem como uma discussão sobre como cada um foi atendido.

#### 5.1.1 Objetivo Específico 1 – Estudo Conceitual e Dimensões da Gestão da Mudança

O primeiro objetivo específico foi o **estudo do campo conceitual de gestão da mudança e suas áreas de interface, identificando as principais dimensões de análise da área de conhecimento**. O capítulo 2 de revisão de literatura apresentou as teorias mais relevantes sobre gestão de mudança identificadas para o escopo deste trabalho. As principais dimensões identificadas da gestão da mudança organizacional envolvem os seguintes temas:

- **Conceitos fundamentais de Gestão da Mudança** – os principais trabalhos e autores foram identificados e uma revisão sobre os

conceitos foi apresentada com o intuito de se compreender o desenvolvimento histórico da temática e as principais definições.

- **Orientação Estratégica** – embora estratégia remeta a uma área de conhecimento que compreende um universo muito maior do que o apresentado aqui, o tema foi abordado sob a perspectiva da gestão da mudança. Portanto, este trabalho prioriza o termo “orientação” ou “posicionamento”, mais do que “planejamento” estratégico, pois entende-se, no contexto desta tese, que, embora nem todas as organizações possuam um plano estratégico formal, todas devem possuir algum tipo de orientação para o negócio; isso vale para um pequeno empresário, assim como para uma grande organização com várias áreas e líderes.
- **Cultura Organizacional** – a importância da cultura organizacional para a gestão da mudança é evidente. Pode-se entender essa dimensão como a mais crítica em um trabalho de gestão da mudança, principalmente em situações nas quais a cultura atual da organização não representa aquilo que tornará a organização bem-sucedida, ou mesmo sobrevivente, no futuro. Apenas projetos que abordem o lado visível da transformação, como mudanças em processos, tecnologias e estruturas não garantem a transformação em um nível mais profundo em que estão ancorados os elementos culturais mais difíceis de se mudar como suposições básicas, crenças, valores manifestos, comportamentos. Enfim, uma forma sobre como as coisas devem ser feitas, guiadas por uma mentalidade organizacional (*mindset*). Trabalhos nessa frente podem levar de 5 a 10 anos, quando a mudança cultural é grande.
- **Liderança** – o papel do líder no processo de mudança é primordial. A liderança tem a capacidade de inspirar e mover as pessoas, em busca de uma causa coletiva. Ela dá o exemplo e reforça ou enfraquece os valores que devem, respectivamente, ser levados adiante ou deixados

em segundo plano. As pessoas confiam em seus líderes e isso não está apenas relacionado a cargos formais de gestão. Assim, um enfoque na liderança é uma dimensão de extrema importância quando as organizações pretendem passar por períodos de mudanças ou grandes transformações.

- **Resistência à Mudança** – dentre um dos maiores aprendizados sobre a mudança é que a resistência não é algo que deveria ser evitado, pois ela é parte natural do comportamento de qualquer sistema. Se forças de mudança são inseridas no sistema, outras forças de reação aparecerão em sentido oposto. Então, compreender a natureza humana da mudança, a forma como ela impacta as pessoas (individualmente ou coletivamente, seja em aspectos pessoais ou profissionais) é um componente crítico. Isso sugere que o líder da mudança tenha a sabedoria para identificar e interpretar as resistências que aparecem em meio à jornada e defina abordagens adequadas para se trabalhar com tal resistência.
- **Aprendizagem Organizacional** – a mudança está diretamente relacionada com o aprendizado. Não será possível fazer as coisas de forma diferente, se a pessoa e o grupo não tiverem aprendido algo novo. O processo de aprendizado leva as pessoas a um certo grau de ansiedade, que é tanto maior quanto maior for a pressão para que se aprenda e mude rapidamente, colocando em risco a sua sobrevivência. Uma arte de líderes sábios na gestão da mudança é estabelecer um senso de urgência para uma mudança, mas sem prejudicar a motivação pelo aprendizado, o que pode elevar a capacidade dos indivíduos e da organização em fazer as mudanças necessárias.
- **Alinhamento Organizacional** – essa é uma dimensão crítica da abordagem de Gestão da Mudança, proposta neste trabalho, uma vez que a falta de alinhamento entre pessoas e áreas na organização leva à dissipação de energia, à ineficácia organizacional e reflete em baixos

níveis de desempenho das operações e menores possibilidades de sucesso em projetos de mudança organizacional.

### 5.1.2 Objetivo Específico 2 – Proposta de um *Framework* Teórico para a Gestão da Mudança

O capítulo 3 apresentou uma proposta de um *framework* teórico, com base na revisão de literatura do capítulo 2. A principal influência para a construção do *frame* foi a mesma da estrutura do *Competing Values Framework* (CVF), iniciado por Quinn e Rohrbaugh (1981; 1983), com base nos trabalhos de Campbell (1977). Posteriormente, Cameron e Quinn (1999, 2006 e 2011) evoluíram o CVF, identificando tipologias de cultura organizacional, e assim como Quinn (1988) e Cameron et al. (2006), também propuseram estilos de liderança para cada quadrante do modelo.

O *frame* aqui construído permitiu a incorporação de outras teorias – sobre estratégia, cadeia de valor, cultura e liderança – não necessariamente pensadas inicialmente em termos da estrutura de valores concorrentes. Apesar de apresentar limitações, como qualquer modelo apresenta, o uso do *frame* permite pensar a organização em diferentes dimensões do negócio e da mudança a ponto de se buscar o alinhamento em maior grau possível, quando uma necessidade de mudança for identificada e um projeto iniciado. No caso, a construção do *frame* permitiu e vem permitindo a identificação de oportunidades de pesquisas integradas que, em conjunto, estão estruturando iniciativas acadêmicas em Gestão da Mudança no Grupo de Pesquisa Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP (apresentadas no capítulo 4 de resultados).

### 5.1.3 Objetivo Específico 3 – Oportunidades, Execução de Pesquisas e Publicação de Resultados em Gestão da Mudança e Interface com Engenharia de Produção

Durante seus primeiros anos como docente, o candidato ao título de livre-docente procurou trazer a temática como oportunidades de pesquisa para seus orientados de graduação e de pós-graduação. E, por ser professor e ministrar disciplinas, de graduação e pós-graduação, na área de Qualidade, foi e ainda é normal que muitos

alunos se interessem pelo tema e busquem seus temas de trabalhos acadêmicos (trabalhos de conclusão de curso, iniciação científica, mestrado e doutorado) na Linha de Pesquisa em Gestão da Qualidade. Alguns desses alunos, no entanto, ao tomarem conhecimento do tema Gestão da Mudança em conversas de orientação, ou cursando a disciplina, decidem por trabalhar em temas de interface da Engenharia de Produção com a Gestão da Mudança.

Assim, trabalhos de pesquisa foram desenvolvidos na intenção de integrar temáticas como gestão da qualidade, gestão de projetos, e manufatura enxuta (*lean manufacturing*) que são temas tradicionais da Engenharia de Produção, com uma ou mais das dimensões da gestão da mudança apresentadas neste trabalho. Isso levou à produção de dissertações de mestrado orientadas pelo docente e à publicação de artigos científicos em revistas e congressos, conforme a Tabela 5.1 resumida a seguir. A maior parte desses trabalhos foi apresentada e discutida no capítulo 4, na seção 4.1.

Tabela 5.1 – Publicações Relacionadas ao Tema Gestão de Mudança e Interface com Engenharia de Produção (autoria, coautoria e/ou orientação)

<b>Tipo de Publicação</b>	<b>Quantidade</b>
Livro (Gestão de Projetos)	1
Dissertações de Mestrado Defendidas por Orientados(as)	5
Artigos Publicados em Revistas Nacionais e Internacionais	7
Artigos Publicados em Congressos Nacionais e Internacionais	7

Fonte: Currículo Lattes do Docente Mateus C. Gerolamo. Publicações sobre o Tema Gestão da Mudança. Disponível em <<http://lattes.cnpq.br/3002611390279533>>. Acesso em 09 fev. 2019.

**5.1.4 Objetivo Específico 4 – Proposição de Cursos sobre Gestão da Mudança para Formação de Pessoas, considerando Diferentes Públicos (graduação, pós-graduação e profissionais de mercado)**

A Gestão da Mudança é um conceito *cross*, ou seja, ele é válido para um conjunto amplo de profissionais, não importando a área. A experiência no ensino de Gestão da Mudança tem mostrado que, ainda que esta área não seja foco de atuação profissional ou acadêmica, um número elevado de pessoas se interessa em aprender sobre o tema. Isso acontece em todos os públicos, alunos de graduação de diferentes cursos como as engenharias aeronáutica e mecânica, por exemplo, mas também na pós-

graduação com pesquisadores de temáticas diversas, interessados em aprender conceitos de Gestão da Mudança, seja para identificar pontos de interface e ampliar seus horizontes de pesquisa, seja para melhorar suas relações pessoais e profissionais, por meio do desenvolvimento de habilidades de liderança.

No que se refere aos profissionais de mercado que procuram uma formação mais pragmática nos conceitos de mudança, muitos estão em momento de ascensão na carreira e veem essa formação como uma oportunidade para enriquecerem seu conjunto de competências de liderança, na jornada do crescimento profissional rumo a cargos de gestão.

O desenvolvimento de iniciativas acadêmicas nessa temática também ganha força quando cursos relacionados ao tema são desenhados, propostos, implementados, e revisados continuamente, para atualização de sua aderência às demandas da área e do público-alvo. Com a oferta de cursos, é possível atrair alunos de diferentes perfis, dentre os quais, muitos optam por um trabalho de conclusão de curso ou uma iniciação científica na área, no caso dos estudantes de graduação. Isso ocorre também com os alunos de pós-graduação que, ao tomarem mais ciência do conteúdo da disciplina, escolhem por se aprofundarem na temática em um projeto de mestrado ou de doutorado. Isso vem acontecendo na área de Gestão da Mudança Organizacional da Engenharia de Produção da EESC-USP.

Os cursos oferecidos estão permitindo atrair pessoas potencialmente interessadas pelo tema, as quais decidem por participar de discussões e de reuniões do grupo de pesquisa, posteriormente redigindo um projeto de pesquisa de próprio interesse, alinhado a algum outro projeto já em andamento ou abrindo uma frente nova de pesquisa. A estratégia de ofertar cursos de graduação, de pós-graduação *strictu sensu* (ambos na categoria ensino) ou de pós-graduação *lato sensu* e de difusão (ambos na categoria extensão universitária) tem sido efetiva e deve ser continuada pelo docente bem como por seus orientados de doutorado e mestrado que, normalmente, auxiliam em várias dessas frentes de ensino e extensão.



A Tabela 5.2 a seguir resume os tipos e a quantidade de cursos já oferecidos na área de Gestão de Mudança até o momento de fechamento deste texto. Tais cursos estão detalhados no capítulo 4, nas seções 4.3.1. No total, considerando todos os cursos oferecidos, 1.067 estudantes foram atendidos: 182 alunos de graduação, 56 alunos de pós-graduação e 829 profissionais de empresas.

Tabela 5.2 – Cursos (Ensino e Extensão) Oferecidos Relacionadas ao Tema Gestão de Mudança

<b>Cursos de graduação e pós-graduação Módulos ou Cursos de Extensão Universitária</b>	<b>Quantidade de Oferecimentos</b>
Disciplina optativa de graduação (SEP0140 - Gestão da Mudança)	7
Disciplina de pós-graduação (SEP5835 - Gestão da Mudança)	4
Módulo de Gestão da Mudança em cursos de MBA e de Especialização	8
Módulo de Liderança & Motivação em cursos de MBA e de Especialização	4
Módulo de Liderança & Habilidades Sociais em cursos de Difusão de curta duração	8

Fonte: Informações extraídas dos Sistemas de Gestão USP (Sistema Júpiter, Janus e Apolo, desde 2011).

### 5.1.5 Síntese quanto ao atingimento dos objetivos

Entende-se que os resultados deste trabalho permitem um maior nível de compreensão sobre como gerenciar a mudança frente aos desafios ambientais, que exigem mudanças constantes. A formalização de iniciativas acadêmicas de forma estruturada na Engenharia de Produção vem desenvolvendo pessoas mais preparadas para os desafios de transformação do século XXI. Isso tem sido atingido, por meio do estudo e do desenvolvimento de uma base conceitual para a temática Gestão da Mudança, e auxiliado pela sistematização de um *framework* que permite às pessoas enxergarem como as diferentes dimensões da mudança podem ser abordadas em projetos de transformação.

O desenvolvimento de pesquisas tem permitido também ao grupo avançar na aplicação dos conceitos de Gestão da Mudança para as áreas da Engenharia de Produção, como visto pelos projetos de pesquisa descritos no capítulo 4. Por fim, as

iniciativas de pesquisa têm sido desdobradas em atividades complementares de ensino e extensão que, por sua vez, contribuem para a formação continuada de pessoas e para o aumento da capacidade de mudança dos indivíduos e das organizações.

## 5.2 Limitações do Trabalho

Sob a ótica das limitações do trabalho, os parágrafos a seguir apresentam uma análise crítica desta tese em três frentes principais: revisão da literatura, proposta do *framework* teórico e resultados apresentados.

Quanto à **revisão de literatura**, o tema escolhido é de ampla abrangência e, com isso, as especificidades de cada dimensão da gestão da mudança não são apresentadas em um nível exaustivo de detalhes. O propósito desta tese é exatamente dar uma visão mais abrangente para que atuais e futuras pesquisas do grupo ou de outros grupos parceiros possam ser balizadas e integradas ao escopo maior da Gestão da Mudança e sua interface com a Engenharia de Produção. Com isso, não é recomendado que pessoas busquem conhecimento específico em cada uma das dimensões apresentadas, apenas com acesso ao conteúdo aqui descrito.

A integração das teorias, sintetizadas pelas dimensões críticas da mudança organizacional, com base na **proposta do *framework* teórico**, é uma proposição com o viés do pesquisador, de sua formação, de suas pesquisas antecedentes e sua experiência profissional em projetos de transformação. Com isso, há de se esperar que cada pesquisador venha a produzir um *framework* de referência diferenciado, com base em sua própria experiência. Com essa limitação, entende-se que o *framework* aqui apresentado deve ser objeto de contínua discussão e de revisão, com base em diversas opiniões e que seja utilizado como referência para novas pesquisas, aumentando a integração entre cada iniciativa individual.

Sobre os **resultados** apresentados, a abordagem do docente envolve desenvolver continuamente iniciativas de pesquisa, de ensino e de extensão, o que reflete em divisão de tempo entre as diferentes áreas, com esforço adicional de integração entre as iniciativas. Os resultados gerados sob a perspectiva de pesquisa apresentados, em sua maioria dissertações orientadas e artigos científicos ainda

carecem de mais desenvolvimento, por meio de pesquisas em nível de doutorado, especificamente, em temas que tragam a integração entre Gestão da Mudança e tendências na área da Engenharia de Produção. E isso já começou a acontecer com os temas Indústria 4.0 e Economia Circular, descritos adiante, no tópico 5.4.

### 5.3 Contribuições

#### 5.3.1 Contribuições Conceituais para a Área de Conhecimento em Gestão da Mudança

Uma das contribuições deste trabalho é a proposta de uma definição atualizada para o conceito de Gestão da Mudança (*Change Management*), que foi construída em ambiente de sala de aula, entre alunos experientes da disciplina de pós-graduação, oferecida no primeiro semestre de 2018, como já mencionado anteriormente neste texto, no final do capítulo 2, de revisão de literatura.

Assim, uma definição atual para **Gestão da Mudança** pode ser declarada como

[...] um processo contínuo de aprendizagem, individual e organizacional, que visa à implementação de esforços temporários de mudança para atingir uma transformação maior, com foco em resultados alinhados com o propósito evolutivo da organização, cuja liderança deve considerar a cultura organizacional, para a redução do nível de resistência e aumento do comprometimento, garantindo a sua longevidade em um mundo em constante evolução<sup>72</sup>.

Contribuições específicas de integração entre a Gestão da Mudança e outras Áreas da Engenharia de Produção, como algumas demonstradas nesta tese, são fundamentais para o avanço do campo do engenheiro de produção, uma vez que é provável que muitos profissionais da área estejam dividindo seu tempo, tanto conduzindo atividades do dia a dia, como também participando de projetos estratégicos

---

<sup>72</sup> Jeanne L. M. Michel, Júlio C. Natalense, Valter Yogui, Welington J. R. dos Santos, e Willian Rossini. Revisão e adaptação por Mateus C. Gerolamo. Aula de Conceitos de Gestão da Mudança, disciplina SEP5835 – Gestão da Mudança, em 23 de março de 2018

que visam mudar ou transformar as operações da organização, com base nas demandas atuais.

### 5.3.2 Contribuições quanto à Pesquisa em Gestão da Mudança

A consolidação desta linha de pesquisa mostra-se aderente às necessidades atuais das organizações. Os trabalhos atualmente desenvolvidos pelo Grupo de Pesquisa têm buscado resolver problemas práticos das organizações, principalmente no desafio de aumentar a capacidade individual e organizacional no gerenciamento contínuo de mudanças e inovações, que requerem uma cultura de aprendizagem e inovação.

A parceria estabelecida, por meio de convênio de pesquisa entre empresa e USP, realça a potencial contribuição da temática para as demandas atuais das organizações. Além disso, a aprovação de um projeto de pesquisa da Chamada Universal 2018 do CNPq<sup>73</sup>, na mesma temática, reforça que as ações atuais e intenções do grupo também apresentam potencial de pesquisa, com benefícios para as organizações. De acordo com o parecer de deliberação final do CNPq, “A proposta está bem elaborada, está relacionada com temática importante e tem potencial de impacto relevante ...”. Segundo um dos pareceristas *ad-hoc* do CNPq, “... espera-se que os resultados deste projeto ajudem as organizações brasileiras a avaliarem seu grau de inovatividade e, com isso, definirem planos de ação para a melhoria de sua competitividade ...”.

### 5.3.3 Contribuições quanto ao Ensino em Gestão da Mudança

A consolidação desta linha de pesquisa também vem sendo possível por meio da criação e do aprimoramento constante de disciplinas, em nível de graduação e de pós-graduação, bem como por meio de cursos de extensão, com aulas dentro de programas de especialização, MBAs e cursos de difusão de curta duração.

Para as disciplinas estruturadas em horizontes de tempo mais longos (15 semanas, por exemplo), ou com alta e intensa dedicação (como a versão do curso de férias), está sendo possível a exploração de técnicas de ensino e de aprendizagem que

---

<sup>73</sup> Projeto aprovado pela Chamada MCTIC/CNPq Nº 28/2018 - Universal/Faixa B - De R\$ 0,00 a R\$ 60.000,00. Nr do Processo: 431468/2018-4. Coordenador: Mateus Cecilio Gerolamo. Início em 18/02/2019 e duração de 36 meses. Resultado disponível: [http://www.cnpq.br/web/guest/chamadas-publicas?p\\_p\\_id=resultadosportlet\\_WAR\\_resultadoscnpqportlet\\_INSTANCE\\_0ZaM&filtro=encerradas&etalha=chamadaDetalhada&exibe=exibe&idResultado=47-1191-5774&id=47-1191-5774](http://www.cnpq.br/web/guest/chamadas-publicas?p_p_id=resultadosportlet_WAR_resultadoscnpqportlet_INSTANCE_0ZaM&filtro=encerradas&etalha=chamadaDetalhada&exibe=exibe&idResultado=47-1191-5774&id=47-1191-5774)

colocam o estudante no centro do processo e exigem sua participação ativa, o que tem demonstrado mais efetividade na satisfação do estudante, enquanto participante do curso, e impactado positivamente em seu aprendizado final na matéria.

A integração entre estudantes de graduação e de pós-graduação em um mesmo ambiente didático também traz uma experiência positiva na medida em que estudantes de graduação aprendem com a experiência e com os casos reais apresentados pelos pós-graduandos que, por sua vez, têm a oportunidade de interagir e auxiliar os estudantes de graduação com alto potencial, porém ainda inexperientes, o que é um aprendizado rico principalmente àqueles pós-graduandos que visam seguir carreira acadêmica, agregando responsabilidades de ensino.

Por fim, trazer empresas para ambientes de sala de aula têm se mostrado benéfico para todos. O professor recebe informações atuais sobre demandas latentes das empresas em seus desafios de transformação. Os estudantes motivam-se com a presença de um “agente externo”, o que faz o professor parceiro do aluno no processo de construção e de aplicação do conhecimento, passando a avaliação final a ter uma importância secundária e tornar-se apenas uma consequência natural do processo de aprendizado. Por fim, as empresas podem observar os estudantes em sala de aula, mapear perfis durante o desenvolvimento do trabalho e a qualidade da apresentação final (material, postura, desenvoltura, dentre outros) e algumas empresas parceiras já vêm contratando estudantes com base nesse tipo de parceria; obviamente essa é uma importante contribuição aos estudantes também, pois podem interagir com a empresa muito mais do que em um processo seletivo ou uma entrevista e conhecer o ambiente e o perfil das pessoas, antes de aceitar uma vaga de estágio ou como funcionário em tal organização. Desse modo, conforme declarado pelo próprio autor desta tese em matérias divulgadas pelos boletins de comunicação da EESC-USP e do Campus da USP São Carlos, em fevereiro de 2019 quanto ao curso de férias de Gestão da Mudança, em janeiro de 2019<sup>74</sup>:

---

<sup>74</sup> Ver EESC Informa:

[http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com\\_content&view=article&id=4967&Itemid=164&fbclid=IwAR1DEDno21Yu178dIpCANHVNz2xmDg\\_xJjR\\_wRyXcc2ht0d8x-k8cig4YoU](http://www.eesc.usp.br/portaleesc/index.php?option=com_content&view=article&id=4967&Itemid=164&fbclid=IwAR1DEDno21Yu178dIpCANHVNz2xmDg_xJjR_wRyXcc2ht0d8x-k8cig4YoU)

‘O desafio proposto fez com que os estudantes aprendessem em uma semana um tema novo, além do conteúdo da matéria normal do curso. Isso foi feito em equipe, o que aumentou a qualidade das propostas’, afirmou o professor Gerolamo; ‘o curso atingiu em plenitude o principal objetivo, que é o foco na aprendizagem ativa’, complementou. Para criar esse ambiente de aprendizagem, cada time recebeu o apoio direto de um membro de cada empresa, por meio de tutorias *on-line*, no período entre a apresentação do desafio e a entrega final dos projetos.

#### 5.3.4 Contribuições quanto à Extensão em Gestão da Mudança

A extensão universitária representa um papel estratégico exercido pela universidade na medida em que traz demandas imediatas da sociedade para dentro da universidade. Com isso, é possível testar, se os desenvolvimentos atuais, em termos de pesquisa e abordagens de ensino, estão aderentes a tais demandas. Obviamente, se o trabalho do docente envolve primordialmente pesquisa básica, os resultados implicarão em demandas futuras, podendo ainda não serem sentidas como necessidades urgentes da sociedade. Mas, por outro lado, para profissionais que buscam aplicar suas pesquisas, como muitos pesquisadores em áreas da engenharia fazem, ter essa ligação direta com as empresas torna esse objetivo de aplicação mais efetivo.

Para isso, o Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP tem buscado duas estratégias fundamentais: parceria com empresas e oferecimento de cursos de extensão, ambas as iniciativas detalhadamente explicadas anteriormente no capítulo 4, seções 4.3.1 e 4.3.2.

#### 5.3.5 Contribuições quanto à Formação de Recursos Humanos

Em virtude dos vários resultados apresentados, é possível vislumbrar que há espaço para a formação de pessoas na área de Gestão da Mudança, seja para pesquisas

---

<sup>74</sup> Ver Informe Geral – Boletim do Campus USP São Carlos:  
<http://www.saocarlos.usp.br/curso-de-ferias-em-gestao-da-mudanca-movimentou-o-departamento-de-engenharia-de-producao/>

em nível de graduação – iniciação científica, trabalhos de conclusão de cursos de graduação – ou em nível de pós-graduação *Lato Sensu*, dissertações de mestrado, teses de doutorado e pesquisas de pós-doutoramento.

É importante que se tenha em mente que, no ambiente da Engenharia de Produção, a Gestão da Mudança precisa estar integrada às suas áreas de conhecimento para garantir que os estudantes que se interessem pela pesquisa, mais especificamente em conteúdos relacionados à Gestão da Mudança, possam fazer a associação direta sobre como usá-los nos desafios da sua área de formação.

Além disso, e partindo-se da premissa de que a Gestão da Mudança é um tema que só faz sentido, se houver algo a se mudar, é possível dizer que pode fazer parte da formação complementar daqueles que possuem foco principal de atuação em outra área. Por exemplo, um engenheiro de qualquer área técnica que ascende na hierarquia organizacional acabará tendo que lidar com certa frequência com a gestão de pessoas e com os desafios de liderar times para a consecução dos objetivos estratégicos, muitas vezes, exigindo competências relacionadas ao corpo de conhecimento de Gestão da Mudança.

Isso também é verdade para um médico diretor de um hospital que pode se beneficiar da competência adquirida na capacitação em temáticas da Gestão da Mudança. Vale o mesmo para outros profissionais como qualquer professor universitário que venha a assumir responsabilidades administrativas como chefias de departamento, diretorias de unidades de ensino e pesquisa, até cargos mais elevados na sua instituição como reitorias e pró-reitorias universitárias.

### 5.3.6 Contribuições ao próprio Docente

Importante também ressaltar a satisfação do candidato ao título de livre-docente, quanto à sua atuação profissional. Poder mesclar as atividades do dia a dia entre realização de pesquisas, orientação de graduandos e de pós-graduandos, testes e adaptações de teorias e ferramentas em empresas parceiras, e integrar esse rol de competências em sala de aula é um desafio audacioso, que exige bastante dedicação e

tempo, mas compensatório em termos de resultados conquistados, como aqueles sobre os quais se discorreu neste trabalho.

Além disso, as diversas experiências nessas diferentes frentes de trabalho do docente vêm possibilitando maior preparo para assumir atividades de gestão acadêmica no seu ambiente de atuação, dentro da universidade, seja no curso de graduação, no programa de pós-graduação, no departamento, na unidade, no campus, ou em aspectos gerais da própria universidade, como prevê o perfil de um Professor Associado na Escola de Engenharia de São Carlos no documento Projeto Acadêmico EESC-USP 2019-2023<sup>75</sup>.

#### 5.4 Trabalhos em Início de Desenvolvimento e Prospecção de Ações Futuras

Com o momento atual de muitas transformações em várias esferas: sociais, políticas, econômicas e com pressões ambientais, é natural que as organizações se sintam confusas quanto ao que fazer, o que fazer antes, como fazer e como ajudar na preparação das pessoas para tais transformações.

Até o final do século XX, a área de Engenharia de Produção era, e continua sendo, reconhecida por desenvolvimentos de pesquisa e abordagens práticas em temas como Gestão da Qualidade, Gestão da Cadeia de Suprimentos, Gestão de Projetos, Manufatura Enxuta, dentre outros. Tais temas são importantes na formação de um engenheiro de produção e continuam sendo alvo de pesquisas como as desenvolvidas pelos pós-graduandos do Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional e também nos demais grupos de pesquisa da Engenharia de Produção da EESC-USP.

No entanto, o século XXI iniciou com um volume excessivo de mudanças. Olhando para o presente e para desafios futuros, a revolução digital está forçando cada companhia a mover-se de modelos de negócios focados em produtos e serviços para modelos que impulsionem redes e plataformas. Essa mudança requer uma clarificação da visão, abrangendo novos modelos organizacionais, e desaprendendo velhos hábitos.

---

<sup>75</sup> Mais informações sobre o perfil acadêmico dos docentes da EESC-USP disponíveis no seu Projeto Acadêmico 2019-2023 que pode ser acessado diretamente pelo site da Escola pelo link: [http://www.eesc.usp.br/portaleesc/images/docs/eesc\\_projeto\\_academico.pdf](http://www.eesc.usp.br/portaleesc/images/docs/eesc_projeto_academico.pdf). Acesso em 01 mar. 2019.



Muitos nomes diferentes estão sendo lançados para as diversas mudanças. Um dos nomes atribuídos ao estado atual pelo qual estamos passando refere-se à Quarta Revolução Industrial, e que também recebe o sinônimo de Indústria 4.0, na Engenharia de Produção.

Com isso, no ambiente da Engenharia de Produção e de outras áreas de interface, temos visto o surgimento de novas frentes de pesquisa. Uma podem ser um contínuo desenvolvimento de temas mais antigos; outras frentes surgem como mais revolucionárias. A teoria de Gestão da Mudança, provavelmente, não será capaz de abordar todas as transformações organizacionais possíveis com uma abordagem única. Será necessário entrar nos desafios específicos da sociedade, do setor, da região, e de cada organização, para que métodos e técnicas sejam desenvolvidos, adaptados e se tornem apropriados para cada situação.

Uma questão ampla para a área de Engenharia de Produção atualmente é entender como os temas “Indústria 4.0”, “Economia Circular”, “Co-criação”, “Co-inovação”, “Colaboração”, “Capitalismo Consciente / Empresas Conscientes / Humanizadas”, “Inovação Disruptiva”, “Empresas focadas em Serviço”, “Servitização” / “Sistema Produto-Serviço (PSS – *Product-Service System*)”, “Empresas Autogeridas”, “Organizações do Conhecimento” dentre outros, estão mudando ou irão mudar as organizações? E, conseqüentemente, considerando o escopo deste trabalho, como a teoria de Gestão da Mudança poderá auxiliar na transformação das organizações para cada um desses temas.

Isso remete a um trabalho em equipe que contemple intensa interação e forte integração entre diferentes grupos de pesquisa e outras instituições como empresas, associações, dentre outras. E, embora não seja possível abordar todas as temáticas simultaneamente, o Grupo de Pesquisa em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional da EESC-USP começou a olhar para essas tendências e fazer parcerias estratégicas, as quais já estão direcionando as novas pesquisas:

- Projeto de mestrado em andamento sobre Habilidades de Liderança necessárias para a transformação digital e Indústria 4.0, dentro do

escopo da Iniciativa Brasil-Alemanha para Pesquisa Colaborativa em Tecnologia de Manufatura (BRAGECRIM – *Brazilian-German Collaborative Research Initiative in Manufacturing Technology*) coordenado pelo Professor Henrique Rozenfeld da EESC-USP e pelo Professor Holger Kohl da Universidade Técnica de Berlim e do Instituto Fraunhofer de Sistemas e Tecnologias de Produção (financiamento pelas agências CAPES no Brasil e DFG na Alemanha). Projeto de pesquisa, desenvolvido pela mestranda Valeria E. C. Guzmán com bolsa CAPES, orientada pelo Professor Mateus Cecilio Gerolamo.

- Projeto de Doutorado em andamento sobre Cultura Organizacional para Economia Circular, orientado pelo Professor Mateus Cecilio Gerolamo com co-orientação do Professor Aldo Ometto da EESC-USP, especialista no tema Economia Circular. Projeto de pesquisa, desenvolvido por Ana Carolina Bertassini, com bolsa CAPES.
- Projeto de Doutorado sobre Capitalismo Consciente no Brasil: Identificação das Empresas Humanizadas no Cenário Brasileiro, orientado pelo Professor Mateus Cecilio Gerolamo, com apoio do Instituto Capitalismo Consciente do Brasil (ICCB) e suporte do Professor Raj Sisodia do Babson College Institute (Massachusetts, EUA). Projeto de pesquisa desenvolvido por Pedro Ernesto Pereira Paro.
- Projeto Chamada Universal 2018 CNPq, em andamento, com o título de “Avaliação da Cultura de Inovação em Empresas Brasileiras”, mencionado anteriormente. Projeto coordenado pelo professor candidato ao título de livre-docente, com apoio da Dra. Lillian N. Gambi, que foi pós-graduanda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC-USP e, atualmente, é Professora Adjunta do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Viçosa (UFV), campus Rio Paranaíba – MG. Espera-se receber um(a) aluno(a) de doutorado para colaborar com esse projeto, além de alunos de mestrado e de graduação já envolvidos.

Quanto aos trabalhos futuros, a lista a seguir traça uma estratégia de atuação docente, em consonância com os projetos atuais:

- Escrever um livro sobre Gestão da Mudança, com base no conteúdo da Tese de Livre-Docência.
- Desenvolver projeto com orientados para oferecimento dos vários cursos disponíveis no Grupo também em formato de Ensino a Distância (EAD).
- Intensificar as publicações de projetos em andamento em revistas de alto fator de impacto, e também em meios de mais fácil acesso (forma e língua) para profissionais de empresas brasileiras.
- Iniciar mais pesquisas com as tendências que estão impactando a área de Engenharia de Produção. Uma área de interesse diz respeito às organizações autogeridas. A motivação principal seria entender como a gestão da mudança pode auxiliar as empresas que buscam diminuir seus níveis hierárquicos e permitir mais responsabilidade aos seus colaboradores. Outra área de interesse é o processo de servitização pelo qual muitas empresas vêm passando, o que implica uma mudança de *mindset* da venda do produto à venda do serviço
- Publicação e presença frequente em congressos nacionais e internacionais para o acompanhamento das tendências e o estabelecimento de uma rede de colaboração, com pesquisadores nacionais e internacionais que estejam trabalhando no tema.
- Estabelecer uma rede formal e dinâmica de pessoas interessadas que já tiveram qualquer tipo de interação com o Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança Organizacional, para o acompanhamento constante de tendências e disseminação dos resultados de pesquisa, bem como obtenção de novas parcerias. Dentre essas pessoas, incluem-se orientados e ex-orientados, alunos e ex-alunos de graduação e de pós-graduação que cursaram a disciplina, alunos e ex-alunos de cursos de

MBA's e especialização que tiveram aulas sobre o tema, e profissionais de empresas que já interagiram com o tema, seja em projetos ou em cursos.

- Criação de um Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança Organizacional & Inovação no Diretório de Pesquisa do CNPq.
- Em função da característica da temática de Gestão da Mudança, que tem possibilidade de integração com variadas áreas, um trabalho futuro que parece ser cada vez mais necessário e relevante é a mudança do significado do termo "Grupo de Pesquisa". Vemos espaço para a criação de uma nova identidade do grupo como uma rede ou uma comunidade de colaboração dentro da qual poderiam participar diversos grupos que enxergam a Gestão da Mudança como tema necessário para auxiliar na implementação dos desafios específicos de cada área. Com isso, espera-se, inclusive, enxergar pontos de convergência entre grupos que hoje atuam de forma isolada.

A mensagem final, portanto, é a de que este trabalho procura fazer uma clara ligação entre a teoria e a prática da Gestão da Mudança nos dias atuais. Faz isso, por meio da identificação de implicações para a pesquisa e a prática do tema, com foco direto na sociedade, especificamente na formação de pessoas mais preparadas para enfrentarem os tempos de transformação atuais, munindo-os de conceitos e de ferramentas para gerenciar seus desafios de mudanças. O mesmo vale para as organizações que podem aumentar a sua capacidade de gerenciar mudanças e transformações, de forma mais efetiva, com o uso dos conceitos, dos métodos e das técnicas desenvolvidos ou adaptados pelo nosso Grupo de Pesquisa ao cenário brasileiro. Com isso, objetiva-se o impacto direto na sociedade, com ambientes de trabalho mais preparados para as mudanças, reduzindo o nível de estresse entre as pessoas, aumentando a qualidade de vida no trabalho, e ajudando as organizações a se manterem atualizadas, em busca de seu propósito evolutivo.

## REFERÊNCIAS

### Referências Principais<sup>76</sup>

AGUIRRE, D.; VON POST, R.; ALPERN, M. **Culture's role in enabling organizational change & Survey ties transformation success to deft handling of cultural issues**. New York: Strategy & Formerly Booz & Company; PWC, 2013. Disponível em: <[https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand\\_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf](https://www.strategyand.pwc.com/media/file/Strategyand_Cultures-Role-in-Enabling-Organizational-Change.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2018.

AIMAN-SMITH, L. **What do we know about developing and sustaining a culture of innovation**. 2004. Disponível em: <[https://cims.ncsu.edu/wp-content/uploads/research/71\\_WDWK\\_culture.pdf](https://cims.ncsu.edu/wp-content/uploads/research/71_WDWK_culture.pdf)>. Acesso em: 18 jun. 2009.

AL-HADDAD, S.; KOTNOUR, T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. **Journal of Organizational Change Management**, v.28, n.2, p.234-262, 2015.

ALVES, G. L. L. **Impacto de elementos de gestão da qualidade sobre a cultura organizacional: uma análise baseada em estudos de caso**. 2017. 126p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2017.

ANAND, N.; BARSOUX, J.-L. What everyone gets wrong about change management. **Harvard Business Review**, p.78-85, Nov./Dec. 2017.

ASHKENAS, R. Change management needs to change. **Harvard Business Review** [Online], 16 abr. 2013. Disponível em: <<https://hbr.org/2013/04/change-management-needs-to-cha>>. Acesso em: 6 nov. 2015.

ASHKENAS, R. We Still don't know the difference between change management and transformation. **Harvard Business Review**, 15 jan. 2015. Disponível em: <<https://hbr.org/2015/01/we-still-dont-know-the-difference-between-change-and-transformation>>. Acesso em: 6 nov. 2015.

AVOLIO, B. J.; WALUMBWA, F. O.; WEBER, T. J. Leadership: current theories, research, and future directions. **Annual Review of Psychology**, v.60, p.421-449, 2009.

---

<sup>76</sup> Referem-se apenas às referências diretamente citadas no texto da tese.

BARBOSA, F. M. **Liderança e gestão da qualidade**: um estudo de correlação entre estilos de liderança e princípios de gestão da qualidade. 2015. 131p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

BARBOSA, F. M.; GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C. Liderança e gestão da qualidade – um estudo correlacional entre estilos de liderança e princípios. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.24, n.3, p.438-449, 2017.

BARRETT, R. **A Organização dirigida por valores**: liberando o potencial humano para a performance e a lucratividade. Tradução de Caio Brisolla e Roberto Ziemer. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BEER, M.; NOHRIA, N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, p.133-141, May-June, 2000.

BENDIXEN, S. M.; CAMPBELL, M.; CRISWELL, C.; SMITH, R. **Change-capable leadership**: the real power propelling successful change. Seattle: Center for Creative Leadership, 2016. (White Paper). Disponível em: <<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/04/Change-Capable-Leadership.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2017.

BENNET, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, p.27, Jan./Feb. 2014.

BONCHEK, M.; LIBERT, B. To Change your strategy, first change how you think. **Harvard Business Review** [Online], 17 maio 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/05/to-change-your-strategy-first-change-how-you-think>>. Acesso em: 18 maio 2017.

BREMER C.; CARRASCO, G.; GEROLAMO, M. C.; CARPES, N. P. Z. **Gestão de Projetos**: uma jornada empreendedora da prática à teoria. São Paulo: Atlas, 2017, p. 137.

BUONO, A. F.; KERBER, K. Appendix II: organizational change management capacity questionnaire. In: \_\_\_\_\_. Intervention and organizational change: building organizational change capacity. In: CONFERENCE ACADEMY OF MANAGEMENT, 2009, Chicago. p.30-36. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/281178734\\_Intervention\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Building\\_Organizational\\_Change\\_Capacity](https://www.researchgate.net/publication/281178734_Intervention_and_Organizational_Change_Building_Organizational_Change_Capacity)>. Acesso em: 25 mar. 2017.

BUONO, A. F.; KERBER, K. Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v.75, n.2, 2010.

CAMBRIDGE Dictionary. Disponível em: <<https://dictionary.cambridge.org/pt/>>. Acesso em: 20 out. 2018.

CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework**. 3<sup>rd</sup>ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.

CAMERON, K. S. et al. **Competing values leadership: creating value in organizations**. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.

CARVALHO, L. F. **Análise da cultura organizacional no gerenciamento de projetos**. 2015. 167p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2015.

CHRISTENSEN, C. M. **The Innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail**. Boston: Harvard Business School Press, 1997.

CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the challenge of disruptive change. **Harvard Business Review**, p.66-76, Mar./Apr. 2000.

CHRISTENSEN, C. M. et al. Finding the right job for your product. **MIT Sloan Management Review**, v.48, p.38-47, Spring, 2007.

COHEN, J. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Hillsdale: Lawrence Erlbaum, 1988.

CONNORS, R.; SMITH, T. **Mude a cultura da sua empresa e vença o jogo: por que criar uma cultura organizacional com base em responsabilidades produz resultados excepcionais**. Tradução de Sabine Holler. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E TECNOLÓGICO. Diretório dos Grupos de Pesquisa no Brasil Lattes. **LP1**. O que é linha de pesquisa? Qual a diferença entre linha e projeto de pesquisa?. Brasília: CNPq, 2019. Disponível em: <[http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=7q1x3ZOgQd++eaSGdnQ7UG97.undefinid?p\\_p\\_id=54\\_INSTANCE\\_QoMcDQ9EVoSc&p\\_p\\_lifecycle=0&p\\_p\\_state=normal&p\\_p\\_mode=view&p\\_p\\_col\\_id=column-3&p\\_p\\_col\\_count=1&\\_54\\_INSTANCE\\_QoMcDQ9EVoSc\\_struts\\_action=%2Fwiki\\_display%2Fview&\\_54\\_INSTANCE\\_QoMcDQ9EVoSc\\_nodeName=Main&\\_54\\_INSTANCE\\_QoMcDQ9EVoSc\\_title=LP1.+O+que+%C3%A9%20linha+de+pesquisa%3F+Qual+a+diferen%C3%A7a+entre+linha+e+projeto+de+pesquisa%3F](http://lattes.cnpq.br/web/dgp/glossario;jsessionid=7q1x3ZOgQd++eaSGdnQ7UG97.undefinid?p_p_id=54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column-3&p_p_col_count=1&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_struts_action=%2Fwiki_display%2Fview&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_nodeName=Main&_54_INSTANCE_QoMcDQ9EVoSc_title=LP1.+O+que+%C3%A9%20linha+de+pesquisa%3F+Qual+a+diferen%C3%A7a+entre+linha+e+projeto+de+pesquisa%3F)>. Acesso em: 11 fev. 2019.

CULLEN-LESTER, K.; PASMORE, B. **How do organizations get to a place of too much change?** . 2016. Disponível em: <<https://www.td.org/insights/how-do-organizations-get-to-a-place-of-too-much-change>>. Acesso em: 18 jul. 2016.

DWECK, C. S. **Mindset: a nova psicologia do sucesso**. Tradução de S. Duarte. São Paulo: Objetiva, 2017.

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT (EIU). **Motivated by impact: a new generation seek to make their mark**. London: EIU; Supported by HSBC Private Bank, 2016. Disponível em: <<https://eiperspectives.economist.com/sites/default/files/MotivatedByImpact.pdf>>. Acesso em: 11 out. 2018.

ERNST & YOUNG LLP (EY). **Is your board yet to realise the true value of culture?** Discover the views of FTSE 350 board directors on understanding, shaping and reporting on culture. London: Ernst & Young LLP, 2016. Disponível em: <[https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-is-your-board-yet-to-realise-the-true-value-of-culture/\\$FILE/ey-is-your-board-yet-to-realise-the-true-value-of-culture.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-is-your-board-yet-to-realise-the-true-value-of-culture/$FILE/ey-is-your-board-yet-to-realise-the-true-value-of-culture.pdf)>. Acesso em: 11 out. 2018.

EWENSTEIN, B.; SMITH, W.; SOLOGAR, A. **Changing change management**. McKinsey & Company, McKinsey Digital, 2015. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/changing-change-management>>. Acesso em: 7 ago. 2015.

FALCONI, V. **O Verdadeiro poder**: práticas de gestão que conduzem a resultados revolucionários. Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2009.

FINOCCHIO JR., J. **Project model canvas**: gerenciamento de projetos sem burocracia. ilustração de simon ducroquet. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product?. **Harvard Business Review**, p.105-116, Mar./Apr. 1997.

FRANCATO, L. L.; PEREIRA, A. G.; GEROLAMO, M. C. Vantagens e desafios na implementação de propósitos em empresas conscientes: uma contribuição teórica. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 37., 2017, Joinville. **Anais...** Rio de Janeiro: ABEPRO, 2017.

GAMBI, L. N. **A Relação entre cultura organizacional e o uso de técnicas da qualidade e seu impacto no desempenho organizacional**. 2014. 136p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2014.

GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. Estudo sobre a influência da cultura organizacional na gestão da qualidade. In: SIMPÓSIO DE ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO, LOGÍSTICA E OPERAÇÕES INTERNACIONAIS, 15., 2012, São Paulo. **Anais...** São Paulo: FVG, 2012.

GAMBI, L. N.; GEROLAMO, M. C.; CARPINETTI, L. C. A Theoretical model of the relationship between organizational culture and quality management techniques. **Procedia: social and behavioral sciences** [online], v.81, p.334-339, 2013.

GAMBI, L. N.; BOER, H.; GEROLAMO, M. C.; JØRGENSEN, F.; CARPINETTI, L. C. The Interplay between organizational culture and the use of quality management techniques, and its impact on performance. In: EUROMA 20., 2013, Dublin, 2013. **Proceedings...** Brussels: EUROMA, 2013.



GAMBI, L. N.; BOER, H.; GEROLAMO, M. C.; JØRGENSEN, F.; CARPINETTI, L. C. The Relationship between organizational culture and quality techniques, and its impact on operational performance. **International Journal of Operations & Production Management**, v.35, n.10, p.1460-1484, 2015.

GARVIN, D. A.; ROBERTO, M. A. Change through persuasion. **Harvard Business Review**, p.104-112, Feb. 2005.

GATTORNA, J. **Living supply chains**: how to mobilize the enterprise around delivering what your customer want. Harlow: Pearson Educated, 2006.

GEORGE, B. et al. Discovering your authentic leadership. **Harvard Business Review**, p.129-138, Feb. 2007.

GEROLAMO, M. C.; GAMBI, L. N. How can engineering students learn leadership skills? The Leadership development program in engineering (PROLIDER) at EESC-USP, Brazil. **International Journal of Engineering Education**, v.29, p.1172-1183, 2013.

GIACOMASSI, R. **Desenvolvimento em liderança**: uma abordagem de aprendizagem por experiências para estudantes de engenharia. 2018. 103p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2018.

GIACOMASSI, R. et al. Cultural differences between plan-driven and agile-driven project management practices: a conceptual study, In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 6., 2017, São Paulo. Anais... São Paulo: Universidade nove de Julho, 2017.

GIGLIOTTI, L. M. et al. The Importance of organizational culture in a non-profit hospital: the soft side of healthcare transformation. In: INTERNATIONAL EUROMA CONFERENCE, 25., 2018, Budapeste. **Book of Abstract...** Budapeste: Diamond Congress, 2018. v.1, p.18.

GOLEMAN, D. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 35<sup>th</sup>ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 1995.

GOLEMAN, D. What makes a leader?. **Harvard Business Review**, p.93-102, Nov./Dec., 1998.

GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, p.78-90, Mar./Apr. 2000.

GOLEMAN, D.; BOYATZIS, R. E.; MCKEE, A. Primal leadership: the hidden driver of great performance. **Harvard Business Review**, p.42-51, Dec. 2001.

GROYSBERG, B. et al. The Leaders guide to corporate culture. **Harvard Business Review**, p.44-52, Jan./Feb. 2018.

JONES, G. R. **Teoria das organizações**. Tradução de Luciane Pauleti e Daniel Vieira; revisão técnica de Luciana Oranges Cezarino. 6.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KAPLAN, R. S. **Conceptual foundations of the balanced scorecard**. Boston: Harvard Business School, 2010. (Working Paper, 10-074). Disponível em: <[https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074\\_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/10-074_0bf3c151-f82b-4592-b885-cdde7f5d97a6.pdf)>. Acesso em: 16 jul. 2015.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, p.71-79, Jan./Feb. 1992

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Linking the balanced scorecard to strategy. **California Management Review**, v.39, n.1, p.53-79, Fall, 1996a.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Using the balanced scorecard as a strategic management system. **Harvard Business Review**, p.75-85, Jan./Feb. 1996b.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Having trouble with your strategy? Then map it. **Harvard Business Review**, p.167-176, Sept./Oct. 2000.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. The Office of strategy management. **Harvard Business Review**, p.72-80, Oct. 2005.

KERBER, K.; BUONO, A. F. Rethinking organizational change: reframing the challenge of change management. **Organizational Development Journal**, v.23, n.3, p.23-38, 2005.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. Creating new market space. **Harvard Business Review**, p.83-93, Jan./Feb. 1999.

KOTTER, J. P. What leaders really do. **Harvard Business Review**, p.103-111, May/June, 1990.

KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, p.59-67, Mar./Apr. 1995.

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

KOTTER, J. P. Change management vs. change leadership - what's the difference?. **Forbes**, July 2011. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/johnkotter/2011/07/12/change-management-vs-change-leadership-whats-the-difference/#49264d634cc6>>. Acesso em: 23 dez. 2018.

KOTTER, J. P.; SCHLESINGER, L. A. Choosing strategies for change. **Harvard Business Review**, p.106-114, Mar./Apr. 1979.

KUBLER-ROSS, E. **On Death and dying**. New York: The Macmillan Company, 1969.

LABAREE, R. V. Organizing your social sciences research paper: glossary of research terms. 2019a. Disponível em: <<http://libguides.usc.edu/writingguide/researchglossary>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

LABAREE, R. V. Organizing your social sciences research paper: theoretical framework. 2019b. Disponível em: <<http://libguides.usc.edu/writingguide/purpose>>. Acesso em: 09 fev. 2019.

LAWRENCE, P. R. How to deal with resistance to change. **Harvard Business Review**, p.49-57, May/June, 1954. (Reprint 1969).

LESLIE, J. B. **The Leadership gap** – what you need, and still don't have, when it comes to leadership talent. Seattle: Center for Creative Leadership, 2015. (White Paper). Disponível em: <<https://www.ccl.org/articles/white-papers/leadership-gap-what-you-still-need/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.

LIKER, J. K. **The Toyota way**: 14 management principles from the world's greatest manufacturer. New York: McGraw-Hill, 2004.

LOPES, D. C.; GEROLAMO, M. C.; DEL PRETTE, Z. A. P.; MUSETTI, M. A.; DEL PRETTE, A. Social skills: a key factor for engineering students to develop interpersonal skills. **International Journal of Engineering Education**, v.31, p.405-413, 2015.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Emotional intelligence: new ability or eclectic traits?. **American Psychologist**, v.63, n.6, p.503-517, Sept. 2008.

MCGUIRE, J. B.; PALUS, C. J.; PASMORE, W.; RHODES, G. B. **transforming your organization**. Seattle: Center for Creative Leadership, 2015. White Paper. Disponível em: <<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/TYO.pdf>> . Acesso em: 16 mar. 2017.

MEREDITH, J. Theory building through conceptual methods. **International Journal of Operations & Production Management**, v.13, n.5, p.3-11, 1993.

MICHAELIS: dicionário brasileiro da língua portuguesa. Dicionário online. 2018. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/>>. Acesso em: 14 out. 2018.

MICHAELSEN, L. K.; SWEET, M. The Essential elements of team-based learning. **New Directions for Teaching and Learning**, n.116, p.7-27, Winter, 2008.

MICHAELSEN, L. K.; KNIGHT, A. B.; FINK, L. D. **Team-based learning**: a transformative use of small groups in college teaching. Sterling: Stylus, 2004.

MILES, R. E. et al. Organization strategy, structure and process. **The Academy of Management Review**, v.3, n.3, p.546-562, 1978.

- PARO, P. E. P. **Sistemática de transformação**: desenvolvimento teórico para o alinhamento entre estratégia e cultura organizacional nos projetos de *Lean*. 2016. 197p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2016.
- PARO, P. E. P.; GEROLAMO, M. C. Diagnosis and understanding the ideal Lean Cultures - based on the 14 principles of the Toyota Way. **Global Journal on Humanities & Social Sciences**, v.2, p.50-59, 2015.
- PARO, P. E. P.; GEROLAMO, M. C. Organizational culture for lean programs. **Journal of Organizational Change Management**, v.30, n.4, p.584-598, 2017.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER M. E. What is strategy?. **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- PROSCI. **The History and future of change management**. Fort Collins: PROSCI: people, change, results, 2016. Thought Leadership Article. Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future>>. Acesso em: 29 jan. 2016.
- PROSCI. **7 Compelling reasons for change management deployment**. Fort Collins: PROSCI: people, change, results, 2017. Thought Leadership Article. Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/7-reasons-for-change-management-deployment>>. Acesso em: 18 mar. 2017.
- PROSCI. **The Seven concepts of change**. Fort Collins: PROSCI: people, change, results, 2018a. Thought Leadership Article. Disponível em: <<https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/the-seven-concepts-of-change>>. Acesso em: 24 jan. 2018.
- PROSCI. **Definition of change management**. Fort Collins: PROSCI: people, change, results, 2018b. Thought Leadership Article. Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-definition>>. Acesso em: 17 jul. 2018.
- QUINN, R. E. **Beyond rational management**: mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- QUINN, R. E. Moments of greatness: entering the fundamental state of leadership. **Harvard Business Review**, p.74-83, July-Aug. 2005.
- QUINN, R. E. **The Positive organization**: breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs. Oakland: Berrett-Koehler, 2015.

- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, v.5, n.2, p.122-140, June 1981.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v.29, p.363-377, 1983.
- RENNER, T. **Psico**. Tradução de Marcelo de Abreu; revisão técnica de Silvia H. Koller. Porto Alegre: AMGH, 2012.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro**. Tradução de Rita de Cássia Gomes. 14.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- SALOVEY, P.; MAYER, J. D. Emotional Intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, Volume: 9, issue: p. 185-211, March, 1990.
- SCHAFER, R. H. All management is change management. **Harvard Business Review**, Oct. 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>>. Acesso em: 27 out. 2017.
- SCHAFFER, R. H.; THOMSON, H. A. Successful change programs begin with results. **Harvard Business Review**, p. 80-89, Jan./Feb. 1992.
- SCHARMER, C. O. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Revisão Técnica de Janine Saponara. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- SCHEIN, E. H. Coming to a new awareness of organizational culture. **Sloan Management Review**, p.3-16, Winter 1984.
- SCHEIN, E. H. Culture - the missing concept. **Administrative Science Quarterly**, v.41, n.2, p.229-240, June 1996.
- SCHEIN, E. H. Models and tolls for stability and change in human systems. **Reflections**, v.4, n.2, p.34-46, 2002.
- SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. Tradução de Ailton Bomfim Brandão; revisão técnica de Humberto Mariotti. São Paulo: Atlas, 2009.
- STREBEL, P. Why do employees resist change?. **Harvard Business Review**, p.86-92, May/June, 1996.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**, p.84-93, Jan./Feb. 1993.
- WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. **Carl Gustav Jung**. 2018a. Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Carl\\_Gustav\\_Jung](https://pt.wikipedia.org/wiki/Carl_Gustav_Jung)>. Acesso em: 11 out. 2018.

WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. **Change Management**. 2018b. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)>. Acesso em: 11 out. 2018.

WIKIPEDIA: a enciclopédia livre. **VUCA** - Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity. 2018c. Disponível em: <[https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,\\_uncertainty,\\_complexity\\_and\\_ambiguit](https://en.wikipedia.org/wiki/Volatility,_uncertainty,_complexity_and_ambiguit)>. Acesso em: 11 out. 2018.

## Referências Complementares<sup>77</sup>

ANDERSEN, E. Learning to learn: mental tools to help you master new skills. **Harvard Business Review**, p.98-101, Mar. 2016.

BAUMAN, Z. **44 Letters from the liquid modern world**. Malden: Polity Press, 2010.

BUGHIN, J.; LABERGE, L.; MELLBYE, A. **The Case for digital reinvention**. McKinsey&Company, Digital McKinsey, 2017. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-functions/digital-mckinsey/our-insights/the-case-for-digital-reinvention>>. Acesso em: 29 mar. 2017.

BUONO, A. F.; KERBER, K. Appendix I: assessing appropriate approaches to change. In: \_\_\_\_\_. Intervention and organizational change: building organizational change capacity. In: CONFERENCE ACADEMY OF MANAGEMENT, 2009, Chicago. p.23-29. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/281178734\\_Intervention\\_and\\_Organizational\\_Change\\_Building\\_Organizational\\_Change\\_Capacity](https://www.researchgate.net/publication/281178734_Intervention_and_Organizational_Change_Building_Organizational_Change_Capacity)>. Acesso em: 25 mar. 2017.

CAMERON, E.; GREEN, M. **Making sense of change management**: a complete guide to the models, tools & techniques of organizational change. 2<sup>nd</sup>ed. London: Kogan Page, 2004.

CARVALHO, N. et al. Manufacturing in the fourth industrial revolution: a positive prospect in sustainable manufacturing. **Procedia Manufacturing**, v.21, p.671-678, 2018.

CHRISTENSEN, C. M.; MARX, M.; STEVENSON, H. H. The Tools of cooperation and change. **Harvard Business Review**, p.72-80, Oct. 2006.

DAVIS, M. M.; FIELD, J.; STAVRULAKI, E. Using digital inventories to create customer value. **Service Science**, v.7, n.2, p.83-99, Apr. 2015.

DUBIN, R. **Theory Building**, New York - NY: The Fress Press,1969.

ENGLISH oxford living dictionaries. Oxford, 2018. Disponível em: <<https://en.oxforddictionaries.com>>. Acesso em: 17 jul. 2018.

ENGLISH oxford living dictionaries. Oxford, 2018. Disponível em: <[https://en.oxforddictionaries.com/definition/personality\\_trait](https://en.oxforddictionaries.com/definition/personality_trait)>. Acesso em: 10 dez. 2018.

---

<sup>77</sup> Referem-se as demais referências que, embora não citas diretamente no texto, influenciaram e vêm influenciando o autor ao longo do desenvolvimento de suas iniciativas acadêmicas.

FUNARO, V. M. B. O. (Cord.). **Diretrizes para a apresentação de dissertações e teses da USP: parte I (ABNT)**. São Paulo: Universidade de São Paulo – Sistema Integrado de Bibliotecas, 2016. Disponível em:

<<http://www.livrosabertos.sibi.usp.br/portaldelivrosUSP/catalog/view/111/95/491-2>>. Acesso em 11out. 2018.

GARVIN, D. Building a learning organization. **Harvard Business Review**, July/Aug. 1993.

GEROLAMO, M. C. **Proposta de sistematização para o processo de gestão de melhorias e mudanças de desempenho**. 2003. 151p. Dissertação (Mestrado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2003. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/D.18.2003.tde-27092004-165114>.

GEROLAMO, M. C. **Gestão de desempenho em clusters e redes regionais de cooperação: estudos de casos brasileiros e alemães e proposta de um modelo de análise**. 2007. 227p. Tese (Doutorado) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2007. DOI: <http://dx.doi.org/10.11606/T.18.2007.tde-03072007-103345>.

GINO, F.; STAATS, B. Why organizations don't learn. **Harvard Business Review**, p.110-118, Nov. 2015.

GOLEMAN, D. **Liderança: a inteligência emocional na formação de um líder de sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2015.

GOVINDARAJAN, V.; RAMAMURTI, R. Transforming health care from the ground up. **Harvard Business Review**, July/Aug. 2018.

GROYSBERG, B. et al. Qual é o perfil de sua organização?. **Harvard Business Review Brasil**, p.33, fev. 2018.

HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Beyond world-class: the new manufacturing strategy. **Harvard Business Review**, p.77-86, Jan./Feb. 1994.

HEALTHCARE and life sciences. 2018. Disponível em: <<https://www.boston.gov/departments/economic-development/healthcare-and-life-sciences>>. Acesso em: 6 set. 2018.

HECKLAU, F et al. Holistic approach for human resource management in Industry 4.0. **Procedia CIRP**, v.54, p.1-6, 2016.

HERZBERG, F. One more time: how do you motivate employees?. **Harvard Business Review**, v.46, n.1, p.53-62, 1968.

HITT, M. A.; MILLER, C. C.; COLELLA, A. **Comportamento organizacional**. Tradução e revisão técnica de Teresa Cristina Padilha de Souza. 3.ed. Rio de Janeiro: LTC, 2016.



HOFSTEDE, G. **Cultures and organizations** - software of the mind. 3<sup>rd</sup>ed. New York: McGraw-Hill Education, 2010.

KANE, G. C. Planning for the future of work. **MIT Sloan Management Review**, 2017. Disponível em:<<https://sloanreview.mit.edu/article/planning-for-the-future-of-work/>>. Acesso em: 30 jan. 2018.

KANE, G. C. et al. Coming age of digitally. **MIT Sloan Management Review**, 2018. Disponível em:<<https://sloanreview.mit.edu/projects/coming-of-age-digitally/#chapter-1>>. Acesso em: 05 set. 2018.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. Putting the balanced scorecard to work. **Harvard Business Review**, p.134-147, Sept./Oct. 1993.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Execução premium** – a obtenção de vantagem competitiva através do vínculo da estratégia com as operações do negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

KERBER, K.; BUONO, A. F. **Organizational change capacity questionnaire**. Disponível em:<<https://www.google.com/search?q=KERBER%2C+K.%3B+BUONO%2C+A.+F.+Organizational+Change+Capacity+Questionnaire&oq=KERBER%2C+K.%3B+BUONO%2C+A.+F.+Organizational+Change+Capacity+Questionnaire&aqs=chrome..69i57.1262j0j8&sourceid=chrome&ie=UTF-8>>. Acesso em: 25 mar. 2017.

KIM, W. C.; MAUBORGNE, R. **A Estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KUHN, T. S. **A Estrutura das revoluções científicas**. Tradução de Beatriz Vianna Boeira e Nelson Boeira. 13.ed. São Paulo: Perspectiva, 2012.

LALOUX, F. **Reinventando as organizações**: um grui para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Tradução de Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

LALOUX, F. **Reinventing organizations**: a guide to create organizations inspired by the next stage of human consciousness. [S.l.]: Nelson Parker, 2014.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P.; CARUSO, D. R. Emotional intelligence: theory, findings, and implications. **Psychological Inquiry**, v.15, n.3, p.197-215, 2004.

MAYER, J. D.; SALOVEY, P. **What is emotional intelligence?** In P. Salovey & D. Sluyter (Eds.), Emotional development and emotional intelligence: Educational implications (pp. 3-31). New York: Basic Books, 1997.

MICHAELSEN, L.; SWEET, M.; PARMALEE, D. (Ed.). **Team-based learning**: small group learning's next big step. San Francisco: Jossey-Bass, 2009. (New Directions in Teaching and Learning, 166).

MONAHAN, K.; CHMIOLA, A.; ROOS, L. How effective leaders drive digital change. **MIT Sloan Management Review**, 2017. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/how-effective-leaders-drive-digital-change/>.

Acesso em: 27 Dec. 2017.

MORRISON, D. E. Psychological contracts and change. **Human Resource Management**, v.33, n.3, p.353-372, Fall, 1994.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. **California Management Review**, v.53, n.4, p.5-22, Summer, 2011.

PALAZZESCHI, L.; BUCCI, O.; DI FABIO, A. Re-thinking innovation in organizations in the industry 4.0 scenario: new challenges in a primary prevention perspective. **Frontier in Psychology**, v.9, Article 30, Jan. 2018.

PETTIGREW, A.M. Longitudinal field research on change: theory and practice. **Organization Science**, v.1, n.3, p.267-292, 1990.

PROSCI. **Change management & project management: 5 keys to effective integration**. Fort Collins: PROSCI: people, change, results, 2017b. Thought Leadership Article. Disponível em: <https://www.prosci.com/resources/articles/integrating-change-and-project-management>. Acesso em: 24 feb. 2017.

ROBLEK, V.; MESKO, M.; KRAPEZ A. A Complex view of industry 4.0. **Sage Open**, p.1-11, Apr./June 2016.

SCHALLOCK, B. et al. Learning factory for industry 4.0 to provide future skills beyond technical training. **Procedia Manufacturing**, v.23, p.27-32, 2018.

SCHARMER, C. O. **Theory U: leading from the future as it emerges**. Oakland: Berrett-Koehler, 2009.

SCHEIN, E. H. The Anxiety of learning. **Harvard Business Review**, p.100-106, Mar. 2002.

SCHWARTZ, T.; MCCARTHY, C. Manage your energy, not your time. **Harvard Business Review**, Oct. 2007.

SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard side of change management. **Harvard Business Review**, p.108-114, Oct. 2005.

STAVRULAKI, E.; DAVIS, M. M. A Typology for service supply chains and its implications for strategic decisions. **Service Science**, v.6, n.1, p.34-46, Mar. 2014.

STOKES, D. E. **O Quadrante de Pasteur**. Tradução de José Emílio Maiorino. Campinas: Ed. Unicamp, 2005.

TCHAICHA, J.; DAVIS, M. M. The Impact of culture on technology and business. **Journal of Management Education**, v.29, n.5, p.738-757, Oct. 2005.

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **The Discipline of market leaders**: choose your customers, narrow your focus, dominate your market. Reading: Addison-Wesley, 1995.

TUSHMAN, M. L. et al. Data can do for change management what it did for marketing. **Harvard Business Review**, July 2017. Disponível em: <<https://hbr.org/2017/07/data-can-do-for-change-management-what-it-did-for-marketing>>. Acesso em: 4 Aug. 2017.

WHATISHUMANRESOURCE.COM: website on HRM for students. **360 Degrees performance appraisal** – who are the stakeholders in doing 360-degree assessment? Which organizations use 360-degree to assess employee performance?. Disponível em: <<http://www.whatishumanresource.com/360-degrees-performance-appraisal>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

WILBER, K. **A Visão integral**: uma introdução à revolucionária abordagem integral da vida, de Deus, do universo e de tudo mais. Tradução de Carmen Fischer. São Paulo: Cultrix, 2008.

YIN, R. **Case study research**: design and methods. 5<sup>th</sup>ed. Thousand Oaks: SAGE, 2013.

YIN, R. **Case study research and applications**: design and methods. 6<sup>th</sup>ed. Thousand Oaks: SAGE, 2017.



## ANEXOS

Anexo A - Disciplina de Gestão da Mudança para a Graduação

Anexo B – Disciplina de Gestão da Mudança para a Pós-Graduação

Anexo C – Ementa de Aula de Gestão da Mudança em Cursos de Extensão

Anexo D – Ementa de Aula de Liderança e Motivação em Cursos de Extensão

Anexo E – Ementas de Cursos de Difusão na Temática de Gestão da Mudança

Anexo F – Ementas de Cursos *in Company* na Temática de Gestão da Mudança

Anexo G – Canvas de Gestão do Projeto Braille - USP



## Anexo A - Disciplina de Gestão da Mudança para a Graduação

O Quadro AA.1 a seguir apresenta os pontos essenciais da ementa da disciplina SEP0140 – Gestão da Mudança, oferecida regularmente como optativa aos estudantes de graduação, em sua última revisão.

Quadro AA.1 – Ementa Atualizada da Disciplina SEP0140-Gestão da Mudança (*Change Management*) oferecida aos estudantes de graduação da EESC-USP e outras Unidades.

### Júpiter – Information System for Undergraduate Courses São Carlos School of Engineering, Production Engineering

Subject: **SEP0140 – Change Management (*Gestão da Mudança*)**

Credit points/week: 3

Tasks/week: 1

Total weekly hours: 75 h

Type: Semi-annual / winter or summer course

Activation: 01/01/2019:

Goals: **Developing Leadership skills related to the "Change Management Process", in order to contribute to the future professional and social performance of the undergraduate students.**

Professor: **2240134 - Mateus Cecilio Gerolamo**

Content (summary): **Strategic Orientation; Organizational Culture; Leadership; Change Management.**

Content:

**Strategic Orientation:** main strategy models and techniques and the principles of strategic positioning

**Organizational Culture:** organizational culture concepts; models of culture mapping in different types of organization

**Leadership:** elements that define a leader; leadership profiles; forms of leadership assessment

**Change Management:** the role of the leader as a transformation agent; success factors of change programs; barriers and the reasons why many transformation programs fail.

Grading

*Teaching Method*

The methodology of the course will use some principles of TBL - Team-Based Learning, and will focus on student-based learning. Thus, learning objectives and opportunities depend largely on the students themselves. Students will regularly form teams that, in addition to actively participating in the collective work, will contribute to the discussion, seeking resources, researching, proposing solutions to the problem presented, etc. The students will assume, alternately, roles and responsibilities well defined for the accomplishment of the work.

*Criteria*

The student's assessment will be composed as follows:

- \* Professor evaluation;
- \* Teacher Assistant Assessment (when available);
- \* Student Assessment (pairs);
- \* Self-evaluation;

The following factors should be taken into account:

- \* The student's contribution to the quality of the course;

- \* Respect for other people;
- \* Performance and development of the student during the course.

*Retake*

The evaluation criteria for retake should be similar to those applied during the regular course;  
 1) The final grade (FG) of the student who has undergone retake tests will depend on the average of the semester (SA) and the average of the tests of retake (RT), as follows:

- a)  $FG = 5$  if  $5 \leq RT \leq (10 - SA)$ ;
- b)  $FG = (SA + RT) / 2$  if  $RT > (10 - SA)$
- c)  $FG = SA$  if  $RT < 5$ .

2) The period of retake of the disciplines should extend from the beginning to one month before the end of the semester subsequent to that of the student's failure in the first evaluation.

**Bibliography:**

- Andersen, E. Learning to Learn: Mental tools to help you master new skills, Harvard Business Review, March, 2016. pp. 98-101.
- Bauman, Z. 44 Letters From the Liquid Modern World, Polity Press: Malden, MA, 2010. p. 208.
- Beer, M.; Nohria, N. Cracking the Code of Change, Harvard Business Review, May-June, 2000. pp. 133-141.
- Bennet, N.; Lemoine, G. J., 'What VUCA Really Means for You', Harvard Business Review, January-February, 2014, p. 27.
- Buono, A. F.; Kerber, K. Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity, S.A.M. Advanced Management Journal, Spring; 75, 2; ABI/INFORM Global, 2010. pp. 4-21.
- Cameron, E.; Green M. Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change, Kogan Page, 2004.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations, Edward Elgar, Cheltenham, 2006.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework, Addison-Wesley, 2011.
- Christensen, C. M.; Anthony, S. D.; Berstell, G.; Nitterhouse, D. Finding the Right Job for Your Product. MIT Sloan Management Review, 48, Spring, 2007. pp. 38-47.
- Christensen, C. M.; Marx, M.; Stevenson, H. H. The Tools of Cooperation and Change, Harvard Business Review, Oct. 2006.
- Christensen, C. M.; Overdorf, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard Business Review, Mar-Apr, 2000.
- Christensen, C. M. The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997.
- Fisher, M. L. What is the Right Supply Chain for Your Product? Harvard Business Review, March-April, 1997. pp. 105-116.
- Garvin, D. A.; Roberto, M. A. Change Through Persuasion, Harvard Business Review, February, 2005. pp. 104-112.
- Garvin, D. Building a Learning Organization, Harvard Business Review, July-August, 1993.
- Gattorna, J. Living Supply Chains: how to mobilize the enterprise around delivering what your customer want, Harlow: Pearson Education Limited, 2006. p. 334.
- Gino, F.; Staats, B. Why Organizations Don't Learn, Harvard Business Review, November, 2015, pp. 110-118.
- Groysberg, B.; Lee, J.; Price, J.; Cheng, Y-J. The Leaders Guide to Corporate Culture, Harvard Business Review, Jan-Feb, 2018.
- Hofstede, G. Cultures and Organizations - software of the mind, McGraw-Hill Education; 3 edition, 2010, p. 576.
- Kaplan, R.; Norton, D. Having trouble with your strategy - then map it, Harvard Business Review, Sep-Oct 2000.
- Kerber, K.; Buono, A. F. Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management, Organizational Development Journal, Volume 23, Number 3, 2005. pp. 23-38.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. Creating New Market Space, Harvard Business Review, Jan-Feb, 1999. Pp. 83-93.
- Kotter, J. P. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, March-April, 1995. pp. 59-67.



- Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A. Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1979. pp. 106-114.
- Kubler-Ross, E. *On Death and Dying*, New York : The Macmillan Company, 1969, p. 260.
- Lawrence, P. R. How to Deal with Resistance to Change, *Harvard Business Review*, May-June, 1954. pp. 49-57.
- Michaelsen, L., Sweet, M. & Parmalee, D. *Team-Based Learning: Small Group Learning's Next Big Step. New Directions in Teaching and Learning*, Jossey-Bass; 1 edition, 2009.
- Miles, R. E.; Snow, C. C.; Meyer, A. D.; Coleman Jr., H. J. *Organization Strategy, Structure and Process*, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, 1978. pp. 546-562.
- Morrison, D. E. Psychological Contracts and Change, *Human Resource Management*, Fall, Vol. 33, Number 3, 1994. pp. 353-372.
- Pettigrew, A.M., "Longitudinal field research on change: theory and practice", *Organization Science*, Vol. 1 No. 3, 1990, pp. 267-92.
- Porter M. E. What is strategy?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1996. pp. 61-78.
- Quinn, R. E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, J-B US non-Franchise Leadership, Paperback, 1991.
- Quinn, R. E. *The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs*, Berrett-Koehler Publishers; 2015, p. 168.
- Schafer, R. H. All Management is Change Management, *Harvard Business Review* [Online], 2017. Topic: Change Management. Available at: <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>. [Accessed 27 Oct. 2017].
- Schaffer, R. H.; Thomson, H. A. Successful Change Programs Begin with Results, *Harvard Business Review*, January-February, 1992. pp. 80-89.
- Scharmer, C. O. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, Berrett-Koehler Publishers; 1 edition, 2009. p. 533.
- Schein, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp. 3-16.
- Schein, E. H. Culture - the Missing Concept, *Adm Science Quarterly*, vol 41 Jun 1996, p. 229-240.
- Schein, E. H. Models and Tolls for Stability and Change in Human Systems, *Reflections*, Volume 4, number 2, 2002. pp. 34-46.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, J-B US non-Franchise Leadership, Paperback, 2004.
- Schein, E. H. The Anxiety of Learning, *Harvard Business Review*, Interview by Diane L. Coutu, March, 2002, pp. 100-106.
- Sirkin, H. L.; Keenan, P.; Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management, *Harvard Business Review*, October, pp. 108-114.
- Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, May-June, pp. 86-92.
- Treacy, M.; Wiersema, F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1993, p. 84-93.

Fonte: adaptado de Sistemas USP - Júpiter (Sistema USP para Graduação)  
(link: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/obterDisciplina?sgldis=SEP0140&nomdis=>).



## Anexo B – Disciplina de Gestão da Mudança para a Pós-Graduação

O Quadro AB.1 a seguir apresenta os pontos essenciais da ementa da disciplina SEP 5835 – Gestão da Mudança, oferecida regularmente à pós-graduação.

Quadro AB.1 – Ementa da Disciplina SEP5835-Gestão da Mudança (*Change Management*) oferecida aos estudantes de pós-graduação do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC-USP, outros programas e alunos especiais

<b>Janus – Information System for Graduate Courses – Discipline Catalog</b>				
<b>Discipline SEP5835 Change Management - Concentration area: 18157</b>				
Creation: 05/11/2018				
Activation: 05/11/2018				
Credits: 6				
Workload:				
Theory (weekly)	Practice (weekly)	Study (weekly)	Duration	Total
1	3	8	15 weeks	180 hours
Professor: <b>Mateus Cecilio Gerolamo</b>				
Objectives:				
<p><b>This course aims to study the fundamental concepts about Organizational Change Management. It is also a goal that graduate students should become aware and learn about the importance of mechanisms related to the "Change Management Process", promoting the development of their leadership skills in order to contribute to future of their professional and social activities.</b></p>				
Rationale:				
<p><b>Organizations (private, public and nongovernmental) are subjected to numerous needs for change, whether small changes or major organizational changes. Along with the necessity of implementing new technologies and processes, there is often a need to change people's skills, their behavior and, in general, the organizational culture that is in place in the organization so that it prepares itself for present and future challenges. The offering of a course for graduate students in Production Engineering - teaching fundamental knowledge on Change Management - is therefore seen as relevant to professionals in production engineering, whether for acting in their companies, research or teaching.</b></p>				
Content:				
<ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. Strategic Orientation: main strategy models and techniques; the principles of strategic positioning</b></li> <li><b>2. Organizational Culture: organizational culture concepts; models of culture mapping in different types of organization</b></li> <li><b>3. Leadership: elements that define a leader; leadership profiles; forms of leadership assessment</b></li> <li><b>4. Change Management: the role of the leader as a transformation agent; success factors of change programs; barriers and the reasons why many transformation programs fail.</b></li> </ol>				
Type of Assessment:				
<p><b>The methodology of the course will use some principles of TBL - Team-Based Learning, and will focus on student-based learning.</b></p>				

## Bibliography:

- Andersen, E. Learning to Learn: Mental tools to help you master new skills, *Harvard Business Review*, March, 2016. pp. 98-101.
- Bauman, Z. *44 Letters From the Liquid Modern World*, Polity Press: Malden, MA, 2010. p. 208.
- Beer, M.; Nohria, N. Cracking the Code of Change, *Harvard Business Review*, May-June, 2000. pp. 133-141.
- Bennet, N.; Lemoine, G, J., 'What VUCA Really Means for You', *Harvard Business Review*, January-February, 2014, p. 27.
- Buono, A. F.; Kerber, K. Creating a Sustainable Approach to Change: Building Organizational Change Capacity, *S.A.M. Advanced Management Journal*, Spring; 75, 2; *ABI/INFORM Global*, 2010. pp. 4-21.
- Cameron, E.; Green M. *Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools & Techniques of Organizational Change*, Kogan Page, 2004.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E., DeGraff, J. *Competing Values Leadership: Creating Value in Organizations*, Edward Elgar, Cheltenham, 2006.
- Cameron, K.S., Quinn, R.E. *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*, Addison-Wesley, 2011.
- Christensen, C. M.; Anthony, S. D.; Berstell, G.; Nitterhouse, D. Finding the Right Job for Your Product. *MIT Sloan Management Review*, 48, Spring, 2007. pp. 38-47.
- Christensen, C. M.; Marx, M.; Stevenson, H. H. The Tools of Cooperation and Change, *Harvard Business Review*, Oct. 2006.
- Christensen, C. M.; Overdorf, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change, *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 2000.
- Christensen, C. M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, Mass: Harvard Business School Press, 1997.
- Fisher, M. L. What is the Right Supply Chain for Your Product? *Harvard Business Review*, March-April, 1997. pp. 105-116.
- Garvin, D. A.; Roberto, M. A. Change Through Persuasion, *Harvard Business Review*, February, 2005. pp. 104-112.
- Garvin, D. Building a Learning Organization, *Harvard Business Review*, July-August, 1993.
- Gattorna, J. *Living Supply Chains: how to mobilize the enterprise around delivering what your customer want*, Harlow: Pearson Education Limited, 2006. p. 334.
- Gino, F.; Staats, B. Why Organizations Don't Learn, *Harvard Business Review*, November, 2015, pp. 110-118.
- Groysberg, B.; Lee, J.; Price, J.; Cheng, Y-J. The Leaders Guide to Corporate Culture, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 2018.
- Hofstede, G. *Cultures and Organizations - software of the mind*, McGraw-Hill Education; 3 edition, 2010, p. 576.
- Kaplan, R.; Norton, D. Having trouble with your strategy - then map it, *Harvard Business Review*, Sep-Oct 2000.
- Kerber, K.; Buono, A. F. Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management, *Organizational Development Journal*, Volume 23, Number 3, 2005. pp. 23-38.
- Kim, W. C.; Mauborgne, R. Creating New Market Space, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1999. Pp. 83-93.
- Kotter, J. P. *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- Kotter, J. P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail, *Harvard Business Review*, March-April, 1995. pp. 59-67.
- Kotter, J. P.; Schlesinger, L. A. Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, Mar-Apr, 1979. pp. 106-114.
- Kubler-Ross, E. *On Death and Dying*, New York: The Macmillan Company, 1969, p. 260.
- Laloux, F. *Reinventing Organizations: A Guide to Create Organizations Inspired by the Next Stage of Human Consciousness*. Nelson Parker; 1st edition, 2014, 378 p.
- Lawrence, P. R. How to Deal with Resistance to Change, *Harvard Business Review*, May-June, 1954. pp. 49-57.
- Michaelsen, L., Sweet, M. & Parmalee, D. *Team-Based Learning: Small Group Learning's Next Big Step*. *New Directions in Teaching and Learning*, Jossey-Bass; 1 edition, 2009.
- Miles, R. E.; Snow, C. C.; Meyer, A. D.; Coleman Jr., H. J. Organization Strategy, Structure and Process, *The Academy of Management Review*, Vol. 3, No. 3, 1978. pp. 546-562.
- Morrison, D. E. Psychological Contracts and Change, *Human Resource Management*, Fall, Vol. 33, Number 3, 1994. pp. 353-372.

- Pettigrew, A.M., "Longitudinal field research on change: theory and practice", *Organization Science*, Vol. 1 No. 3, 1990, pp. 267-92.
- Porter M. E. What is strategy?, *Harvard Business Review*, Nov-Dec, 1996. pp. 61-78.
- Quinn, R. E. *Beyond Rational Management: Mastering the Paradoxes and Competing Demands of High Performance*, J-B US non-Franchise Leadership, Paperback, 1991.
- Quinn, R. E. *The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs*, Berrett-Koehler Publishers; 2015, p. 168.
- Schafer, R. H. All Management is Change Management, *Harvard Business Review* [Online], 2017. Topic: Change Management. Available at: <https://hbr.org/2017/10/all-management-is-change-management>. [Accessed 27 Oct. 2017].
- Schaffer, R. H.; Thomson, H. A. Successful Change Programs Begin with Results, *Harvard Business Review*, January-February, 1992. pp. 80-89.
- Scharmer, C. O. *Theory U: Leading from the Future as It Emerges*, Berrett-Koehler Publishers; 1 edition, 2009. p. 533.
- Schein, E. H. Coming to a New Awareness of Organizational Culture, *Sloan Management Review*, Winter 1984, pp. 3-16.
- Schein, E. H. Culture - the Missing Concept, *Adm Science Quarterly*, vol 41 Jun 1996, p. 229-240.
- Schein, E. H. Models and Tolls for Stability and Change in Human Systems, *Reflections*, Volume 4, number 2, 2002. pp. 34-46.
- Schein, E. H. *Organizational Culture and Leadership*, J-B US non-Franchise Leadership, Paperback, 2004.
- Schein, E. H. The Anxiety of Learning, *Harvard Business Review*, Interview by Diane L. Coutu, March, 2002, pp. 100-106.
- Sirkin, H. L.; Keenan, P.; Jackson, A. (2005). The Hard Side of Change Management, *Harvard Business Review*, October, pp. 108-114.
- Strebel, P. (1996). Why Do Employees Resist Change? *Harvard Business Review*, May-June, pp. 86-92.
- Treacy, M.; Wiersema, F. Customer Intimacy and Other Value Disciplines, *Harvard Business Review*, Jan-Feb, 1993, p. 84-93.

Fonte: adaptado de Sistemas USP – Janus (Sistema USP para Pós-Graduação)

(<https://uspdigital.usp.br/janus/componente/catalogoDisciplinasInicial.jsf?action=3&sgldis=SEP5835>).



## Anexo C – Ementa de Aula de Gestão da Mudança em Cursos de Extensão

O Quadro AC.1 a seguir apresenta os pontos essenciais da ementa da aula de Gestão da Mudança, oferecida regularmente a cursos de extensão, em sua última revisão.

Quadro AC.1 – Ementa do Curso Gestão da Mudança oferecido para estudantes de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* de especialização e MBA.

<b>Departamento de Engenharia de Produção</b> <b>Escola de Engenharia de São Carlos</b>
<p><u>Curso</u>: Gestão da Mudança</p> <p><u>Carga-horária</u>: 8 ou 16 horas</p> <p><u>Duração</u>: 1 ou 2 dias      oferecimento contínuo</p> <p><u>Público-alvo</u>: profissionais de mercado que são estudantes de cursos de MBA e Especialização como, por exemplo, Gestão de Negócios, Gestão de Projetos, Gestão Escolar, Especialização em Engenharia de Produção, Especialização em Gestão Organizacional e de Pessoas.</p> <p><u>Forma</u>: Presencial</p> <p><u>Objetivo</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentar os conceitos e princípios fundamentais para a gestão da mudança organizacional;</li> <li>• Desenvolver competências de liderança aplicadas ao processo de gestão da mudança, transformação e evolução organizacional no contexto da Sociedade 4.0;</li> <li>• Contribuir para o processo de desenvolvimento dos participantes, seja em suas vidas pessoais, ou para atuação profissional em suas organizações.</li> </ul> <p><u>Justificativa</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• As organizações (privadas, públicas e não-governamentais) são submetidas a inúmeras necessidades de mudanças, sejam elas pequenas alterações até grandes transformações organizacionais.</li> <li>• Juntamente com as novas tecnologias e processos implementados, muitas vezes há a necessidade de se mudar também as competências das pessoas, seus comportamentos e, de forma geral, a cultura organizacional vigente na organização de forma que ela se prepare aos desafios presentes e futuros.</li> <li>• O aprendizado dos conhecimentos fundamentais em Gestão da Mudança e de suas principais práticas deve ser visto, portanto, como relevante aos profissionais que almejam liderar suas empresas e implementar inovações e melhorias, em produtos, processos, tecnologia, estrutura e gestão. Isso vale para atuação no mercado profissional, em pesquisa ou mesmo na docência.</li> </ul> <p><u>Conteúdo</u>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto organizacional 4.0;</li> <li>• Capacidade de execução de mudanças;</li> <li>• Autoconhecimento (indivíduos e grupos);</li> <li>• Visão sistêmica e alinhamento organizacional;</li> <li>• Posicionamento Estratégico;</li> <li>• Cultura Organizacional;</li> <li>• Modelos de mapeamento de cultura em diferentes tipos de organização;</li> <li>• Gestão por Valores (Pessoais e Organizacionais);</li> <li>• Papel do líder como agente de transformação;</li> <li>• Fatores de sucesso de programas de mudança;</li> </ul>

- Barreiras e motivos pelos quais muitos programas de transformação fracassam.
- Processo Evolutivo das Organizações;
- Exercícios / cases / dinâmicas.

Quantidade de Participantes: 40 pessoas em média em cada oferecimento

Fonte: informações internas de gestão de atividades de docência e extensão (professor Mateus C. Gerolamo)



## Anexo D – Ementa de Aula de Liderança e Motivação em Cursos de Extensão

O Quadro AD.1 a seguir apresenta os pontos essenciais da ementa da aula sobre Liderança & Motivação, oferecida regularmente aos cursos de extensão, em sua última revisão.

Quadro AD.1 – Ementa do Curso Liderança & Motivação oferecido para estudantes de cursos de pós-graduação *Lato Sensu* de especialização e MBA.

<b>Apolo – Sistema de Informação USP para Atividades de Extensão</b> <b>Escola de Engenharia de São Carlos</b>
<u>Curso:</u> Liderança & Motivação
<u>Carga-horária:</u> 4 ou 8 horas
<u>Duração:</u> meio período ou 1 dia      oferecimento contínuo
<u>Público-alvo:</u> profissionais de mercado que são estudantes de cursos de MBA e Especialização como, por exemplo, Gestão de Negócios, Gestão de Projetos, Gestão Escolar, Especialização em Engenharia de Produção, Especialização em Gestão Organizacional e de Pessoas.
<u>Forma:</u> Presencial
<u>Objetivo:</u> Disseminar conhecimentos e desenvolver habilidades de liderança em servidores técnicos/administrativos da Universidade de São Paulo.
<u>Justificativa:</u> Liderança pode ser entendida como um processo de um fenômeno grupal no qual há influência mútua entre gestor e equipe em busca de um objetivo comum. Aquele que assume a responsabilidade de criar e manter a efetividade da equipe por meio do estabelecimento da direção da atuação, promoção do engajamento dos membros e facilitação do comprometimento de todos com o propósito é que é referido como líder. No contexto das organizações públicas, discutir o desenvolvimento em liderança pode ser importante para possibilitar a reflexão e permitir possíveis ajustes nas práticas cotidianas, de modo a alcançar melhores resultados para a instituição e melhor qualidade de vida para os envolvidos. Sendo assim, a presente proposta de curso visa apresentar as principais contribuições de pesquisas em liderança, principalmente, em relação às práticas para o desenvolvimento de líderes, a fim de colaborar com o compromisso da Universidade de disseminar conhecimento para a sociedade.
<u>Conteúdo:</u>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação &amp; Introdução</li> <li>• Liderança (Histórico e conceitos de liderança)</li> <li>• Tipos de liderança (Teorias explicativas de liderança)</li> <li>• Motivação no Trabalho (Teorias explicativas de motivação)</li> <li>• Liderança para o Futuro</li> <li>• Treinamento &amp; Desenvolvimento de Líderes</li> <li>• Inteligência Emocional</li> <li>• Resumo e Implicações para os Gestores e Organizações</li> <li>• Recado Final (despertar para liderança)</li> </ul>
<u>Quantidade de Participantes:</u> 40 pessoas em média em cada oferecimento

Fonte: informações internas de gestão de atividades de docência e extensão (professor Mateus C. Gerolamo)



## Anexo E – Ementas de Cursos de Difusão na Temática de Gestão da Mudança

Os Quadros (AE.1, AE.2, AE.3, AE.4, AE.5), a seguir, resumem os cursos de difusão sob a responsabilidade (coordenação e/ou oferecimento) propostos e ofertados pelo docente (candidato ao título de livre-docente) que estão associados ao tema desta tese de livre-docência. Referem-se a cursos de difusão oferecidos pela Universidade de São Paulo via Sistema Apolo (Sistema de Informação USP para Atividades de Extensão) disponível pelo link: <https://uspdigital.usp.br/apolo>.

Quadro AE.1 – Ementa do Curso Habilidades Sociais<sup>78</sup> oferecido para Alunos de Graduação de Engenharia de Produção da EESC.

<b>Apolo – Sistema de Informação USP para Atividades de Extensão Escola de Engenharia de São Carlos</b>	
<u>Curso:</u>	Habilidades Sociais
<u>Carga-horária:</u>	12 horas
<u>Duração:</u>	3 dias      Início: 12 / 10 / 2011      Fim: 29 / 10 / 2011
<u>Público-alvo:</u>	Graduandos em Engenharia de Produção.
<u>Forma:</u>	Presencial
<u>Objetivo:</u>	Fornecer aos graduandos em Engenharia de Produção uma abordagem teórica e prática sobre habilidades técnicas para o seu exercício profissional: a capacidade de trabalhar em equipe, falar em público, resolver problemas, tomar decisões, comunicar-se adequadamente de forma empática e assertiva entre outros comportamentos.
<u>Justificativa:</u>	Em função das transformações da sociedade globalizada, os universitários precisam se preparar para um mercado de trabalho restrito, extremamente exigente e marcado por mudanças rápidas quanto à formação técnica e habilidades de interação social (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2003 <sup>79</sup> ). Diante de tais transformações, o ensino superior requer ajustes para atender às demandas educacionais, assumindo não somente a preocupação com conteúdos acadêmicos, mas também com a aprendizagem de estratégias de adaptação a situações novas (PRIMI; SANTOS; VENDARMINI, 2002 <sup>80</sup> ) e com a natureza e qualidade das relações interpessoais (DEL PRETTE; DEL PRETTE, 2001 <sup>81</sup> ).
<u>Conteúdo:</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades sociais assertivas</li> </ul>

<sup>78</sup> Curso Coordenado pelo Docente Mateus C. Gerolamo e oferecido por Daniele Carolina Lopes, (link ao currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7453800338008511>), Doutora em Psicologia pela UFSCar, integrante do Grupo de Pesquisa Relações Interpessoais e Habilidades Sociais (RIHS-UFSCar) com coordenação dos professores Dr. Almir Del Prette e Dra. Zilda A. P. Del Prette.

<sup>79</sup> DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. No contexto da travessia para o ambiente de trabalho: treinamento em habilidades sociais com universitários. *Estudos de Psicologia* (Natal), 8(3), 2003, p. 413-420.

<sup>80</sup> PRIMI, R; SANTOS, A. A.; VENDRAMINI, C. M. M.. Habilidades básicas e desempenho acadêmico em ingressantes universitários. *Estudos de Psicologia* (Natal), 7, 2002, p. 47-55.

<sup>81</sup> DEL PRETTE, A.; DEL PRETTE, Z. A. P. *Psicologia das relações interpessoais: Vivências para o trabalho em grupo*. Petrópolis: Vozes, 2001.

- Habilidades sociais de comunicação
- Habilidades sociais de trabalho

Alunos Aprovados: 28

Alunos Reprovados: 11

Fonte: adaptado de Sistemas USP – Apolo (Sistema USP para Extensão)

Quadro AE.2 – Ementa do Curso Desenvolvimento de Líderes<sup>82</sup> oferecido para Estudantes da USP São Carlos, integrantes de atividades extracurriculares.

**Apolo – Sistema de Informação USP para Atividades de Extensão**  
**Escola de Engenharia de São Carlos**

Curso: Desenvolvimento de líderes

Carga-horária: 8 horas

Duração: 5 semanas      Início: 16 / 11 / 2017      Fim: 14 / 12 / 2017

Público-alvo: Alunos da USP de São Carlos e que participam de grupos extracurriculares.

Forma: Presencial

Objetivo:

- estudar técnicas para desenvolvimento pessoal como líder;
- entender e praticar técnicas de auto-gestão de modo a influenciar na produtividade e na realização pessoal e profissional;
- aprender como atuar de modo a gerar um impacto positivo nas organizações e no mundo em geral.

Justificativa: Engenheiros são responsáveis por gerar mudanças na sociedade. Portanto é necessário que os mesmos desenvolvam suas capacidades de influenciarem pessoas dentro das organizações onde atuam.

Conteúdo:

- O estado fundamental da liderança
- Inteligência Emocional
- Propósito e autoconhecimento
- Autocontrole
- Organizações Positivas
- Cultura Organizacional / Cultura de Liderança
- Pensamento Sistêmico e Mapas Mentais
- Apresentação: Capitalismo Consciente (Empresas Humanizadas)

Alunos Aprovados: 16

Alunos Reprovados: 5

Fonte: adaptado de Sistemas USP – Apolo (Sistema USP para Extensão)

<sup>82</sup> Curso Coordenado e oferecido pelo Docente Mateus C. Gerolamo com apoio de Rafael Giacomassi, (link ao currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/0903238897123450>), mestre em Engenharia Produção pela EESC-USP, membro do Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança Organizacional. O Detalhamento do curso pode ser visto em Giacomassi (2018).

Os próximos dois Quadros (AE.3 e AE.4) descrevem a proposta o curso de Liderança e Habilidades Sociais oferecido a servidores técnicos-administrativos da Universidade de São Paulo em duas turmas com 45 participantes cada. São basicamente as mesmas informações com exceção da data do curso.

Quadro AE.3 – Ementa do Curso Liderança de Habilidades Sociais<sup>83</sup> oferecido para Servidores Técnicos Administrativos USP.

<b>Apolo – Sistema de Informação USP para Atividades de Extensão</b> <b>Escola de Engenharia de São Carlos</b>	
<u>Curso:</u> Liderança e Habilidades Sociais	
<u>Carga-horária:</u> 8 horas	
<u>Duração:</u> 1 dia <u>Início:</u> 30 / 06 / 2018 <u>Fim:</u> 30 / 06 / 2018	
<u>Público-alvo:</u> Servidores Técnicos Administrativos USP.	
<u>Forma:</u> Presencial	
<u>Objetivo:</u> Disseminar conhecimentos e desenvolver habilidades de liderança em servidores técnicos/administrativos da Universidade de São Paulo.	
<u>Justificativa:</u> Liderança pode ser entendida como um processo de um fenômeno grupal no qual há influência mútua entre gestor e equipe em busca de um objetivo comum. Aquele que assume a responsabilidade de criar e manter a efetividade da equipe por meio do estabelecimento da direção da atuação, promoção do engajamento dos membros e facilitação do comprometimento de todos com o propósito é que é referido como líder. No contexto das organizações públicas, discutir o desenvolvimento em liderança pode ser importante para possibilitar a reflexão e permitir possíveis ajustes nas práticas cotidianas, de modo a alcançar melhores resultados para a instituição e melhor qualidade de vida para os envolvidos. Sendo assim, a presente proposta de curso visa apresentar as principais contribuições de pesquisas em liderança, principalmente, em relação às práticas para o desenvolvimento de líderes, a fim de colaborar com o compromisso da Universidade de disseminar conhecimento para a sociedade.	
<u>Conteúdo:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Histórico e conceitos de liderança.</li> <li>• Teorias explicativas de liderança.</li> <li>• Habilidades Sociais e Liderança.</li> <li>• Inteligência Emocional.</li> <li>• Autoconhecimento e autocontrole.</li> <li>• Treinamento e Desenvolvimento de Líderes.</li> </ul>	
<u>Alunos Aprovados:</u> 45	
<u>Alunos Reprovados:</u> 0	

Fonte: adaptado de Sistemas USP – Apolo (Sistema USP para Extensão)

<sup>83</sup> Curso coordenado e oferecido por Mateus C. Gerolamo com co-oferecimento da Dra. em Psicologia Daniele C. Lopes. Monitoria de Leonardo de Luca, Rafael Giacomassi e Valeria E. C. Guzmán (estudantes de graduação e pós-graduação da EESC-USP na época do curso). Apoio de servidores da USP: Newton Santinoni, Patricia Andrea Borges, Paulo Ernesto Celestini, e Sueli Regina Ferreira.

Quadro AE.4 – Ementa do Curso Liderança de Habilidades Sociais<sup>84</sup> oferecido para Servidores Técnicos Administrativos USP.

**Apolo – Sistema de Informação USP para Atividades de Extensão  
Escola de Engenharia de São Carlos**

Curso: Liderança e Habilidades Sociais

Carga-horária: 8 horas

Duração: 1 dia      Início: 27 / 10 / 2018      Fim: 27 / 06 / 2018

Público-alvo: Servidores Técnicos Administrativos USP.

Forma: Presencial

Objetivo: Disseminar conhecimentos e desenvolver habilidades de liderança em servidores técnicos/administrativos da Universidade de São Paulo.

Justificativa: Liderança pode ser entendida como um processo de um fenômeno grupal no qual há influência mútua entre gestor e equipe em busca de um objetivo comum. Aquele que assume a responsabilidade de criar e manter a efetividade da equipe por meio do estabelecimento da direção da atuação, promoção do engajamento dos membros e facilitação do comprometimento de todos com o propósito é que é referido como líder. No contexto das organizações públicas, discutir o desenvolvimento em liderança pode ser importante para possibilitar a reflexão e permitir possíveis ajustes nas práticas cotidianas, de modo a alcançar melhores resultados para a instituição e melhor qualidade de vida para os envolvidos. Sendo assim, a presente proposta de curso visa apresentar as principais contribuições de pesquisas em liderança, principalmente, em relação às práticas para o desenvolvimento de líderes, a fim de colaborar com o compromisso da Universidade de disseminar conhecimento para a sociedade.

Conteúdo:

- Histórico e conceitos de liderança.
- Teorias explicativas de liderança.
- Habilidades Sociais e Liderança.
- Inteligência Emocional.
- Autoconhecimento e autocontrole.
- Treinamento e Desenvolvimento de Líderes.

Alunos Aprovados: 45

Alunos Reprovados: 1

Fonte: adaptado de Sistemas USP – Apolo (Sistema USP para Extensão)  
(link: <https://uspdigital.usp.br/jupiterweb/obterDisciplina?sgldis=SEP0140&nomdis=>).

Um público identificado como prioritário, dadas as pesquisas e parcerias com hospitais e empresas de *healthcare*, é o público composto por profissionais da área de saúde. O Quadro AE.5 a seguir ilustra a proposta do mesmo curso de Liderança e

---

<sup>84</sup> Ibidem.

Habilidades Sociais descrito anteriormente, mas agora com enfoque específico em profissionais da área de Saúde.

Quadro AE.5 – Ementa do Curso Liderança e Habilidades Sociais na gestão de serviços de saúde<sup>85</sup> oferecido para Gestores e trabalhadores de hospitais de São Carlos e região.

**Apolo – Sistema de Informação USP para Atividades de Extensão  
Escola de Engenharia de São Carlos**

Curso: Liderança e Habilidades Sociais na gestão de serviços de saúde

Carga-horária: 8 horas

Duração: 1 dia      Início: 24 / 11 / 2018      Fim: 24 / 11 / 2018

Público-alvo: Gestores e trabalhadores de hospitais de São Carlos e região.

Forma: Presencial

Objetivo: Disseminar conhecimentos e desenvolver habilidades de liderança em gestores de hospitais de São Carlos e região.

Justificativa: Liderança pode ser entendida como um processo de um fenômeno grupal no qual há influência mútua entre gestor e equipe, em busca de um objetivo comum. Aquele que assume a responsabilidade de criar e manter a efetividade da equipe por meio do estabelecimento da direção da atuação, promoção do engajamento dos membros e facilitação do comprometimento de todos com o propósito é que é referido como líder. No contexto das organizações de saúde, públicas ou não, discutir o desenvolvimento em liderança pode ser importante para possibilitar a reflexão e permitir possíveis ajustes nas práticas cotidianas, de modo a alcançar melhores resultados para a instituição e para a sociedade, e melhor qualidade de vida para os envolvidos. Sendo assim, a presente proposta de curso visa apresentar as principais contribuições de pesquisas em liderança, sobretudo com relação às práticas para o desenvolvimento de líderes, a fim de colaborar com o compromisso da Universidade de disseminar conhecimento para a sociedade.

Conteúdo:

- Histórico e conceitos de liderança.
- Teorias explicativas de liderança.
- Habilidades Sociais e Liderança.
- Inteligência Emocional.
- Autoconhecimento e autocontrole.
- Treinamento e Desenvolvimento de Líderes.

Alunos Aprovados: 31

Alunos Reprovados: 7

Fonte: adaptado de Sistemas USP – Apolo (Sistema USP para Extensão)

<sup>85</sup> Curso coordenado e oferecido por Mateus C. Gerolamo com co-oferecimento da Dra. em Psicologia Daniele C. Lopes, a Profa. Dra. Jeanne Lilliane Marlene Michel do Departamento de Enfermagem da UFSCar (ambas pesquisadora pós-doutorandas Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da EESC-USP na época do curso), e Rafael Giacomassi. Monitoria de Larissa Mussarelli, Leonardo de Luca, Maria Simões Lima de Siqueira, e Valeria Emma Callejas Guzmán (estudantes de graduação e pós-graduação da EESC-USP na época do curso). Apoio de Sueli Regina Ferreira (servidora USP).





## Anexo F – Ementas de Cursos *in Company* na Temática de Gestão da Mudança

Os Quadros (AF.1, AF.2, e AF.3), a seguir, resumem os cursos de difusão sob a responsabilidade (coordenação e/ou oferecimento) propostos e ofertados pelo docente (candidato ao título de livre-docente) que estão associados ao tema desta tese de livre-docência. Referem-se a cursos de difusão oferecidos para empresas no âmbito de convênios ou parcerias.

Quadro AF.1 – Ementa do Curso Workshop de Cultura Organizacional<sup>86</sup> oferecido para colaboradores de hospital parceiro da USP para atividades de pesquisa.

<b>Departamento de Engenharia de Produção</b> <b>Escola de Engenharia de São Carlos</b>	
<u>Curso:</u> Workshop de Cultura Organizacional	
<u>Carga-horária:</u> 8 horas	
<u>Duração:</u> 1 dia <u>Início:</u> 21 / 10 / 2017 <u>Fim:</u> 21 / 10 / 2017	
<u>Público-alvo:</u> Colaboradores de nível gerencial de hospital parceiro da USP para atividades de pesquisa.	
<u>Forma:</u> Presencial	
<u>Objetivo:</u> estabelecer as metas e ações para o Hospital construir uma nova cultura organizacional.	
<u>Justificativa:</u> identificação por parte da liderança do hospital quanto à necessidade de se conhecer a cultura organizacional atual e valores relacionados a tal cultura, bem como a definição de uma cultura que sustente os objetivos estratégicos da organização para os próximos anos.	
<u>Conteúdo:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação do diagnóstico de cultura realizado pela equipe USP.</li> <li>• Alinhamento de conceitos de Cultura Organizacional.</li> <li>• Dinâmica para levantamento principais sintomas, objetivos, e planos de ação para a organização focar nos próximos anos.</li> </ul>	
<u>Quantidade de Participantes:</u> 40	

Fonte: informações de gestão da equipe de Parceria coordenada pelo professor Mateus C. Gerolamo

---

<sup>86</sup> Projeto conduzido por meio de parceria entre o hospital, o Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança Organizacional, o time ENACTUS de alunos da USP São Carlos e UFSCar e empresa *spin-off* da USP São Carlos, Trustin, tendo como o ex-aluno Pedro E. P. Paro, como sócio-fundador.

Quadro AF.2 – Ementa do Curso Gestão da Mudança oferecido para colaboradores de empresa conveniada à USP para atividades de pesquisa.

**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Escola de Engenharia de São Carlos**

Curso: Gestão da Mudança

Carga-horária: 16 horas

Duração: 2 dias      Início: 20 / 07 / 2018      Fim: 27 / 07 / 2018

Público-alvo: Colaboradores de nível gerencial de empresa conveniada à USP para atividades de pesquisa.

Forma: Presencial

Objetivo:

- Apresentar os conceitos e princípios fundamentais para a gestão da mudança organizacional;
- Desenvolver competências de liderança aplicadas ao processo de gestão da mudança, transformação e evolução organizacional no contexto da Sociedade 4.0;
- Contribuir para o processo de desenvolvimento dos participantes, seja em suas vidas pessoais, ou para atuação profissional em suas organizações.

Justificativa:

- As organizações (privadas, públicas e não-governamentais) são submetidas a inúmeras necessidades de mudanças, sejam elas pequenas alterações até grandes transformações organizacionais.
- Juntamente com as novas tecnologias e processos implementados, muitas vezes há a necessidade de se mudar também as competências das pessoas, seus comportamentos e, de forma geral, a cultura organizacional vigente na organização de forma que ela se prepare aos desafios presentes e futuros.
- O aprendizado dos conhecimentos fundamentais em Gestão da Mudança e de suas principais práticas deve ser visto, portanto, como relevante aos profissionais que almejam liderar suas empresas e implementar inovações e melhorias, em produtos, processos, tecnologia, estrutura e gestão. Isso vale para atuação no mercado profissional, em pesquisa ou mesmo na docência.

Conteúdo:

- Contexto organizacional 4.0;
- Capacidade de execução de mudanças;
- Autoconhecimento (indivíduos e grupos);
- Visão sistêmica e alinhamento organizacional;
- Posicionamento Estratégico;
- Cultura Organizacional;
- Gestão por Valores (Pessoais e Organizacionais);
- Processo Evolutivo das Organizações;
- Exercícios / cases / dinâmicas.

Quantidade de Participantes: 40

Fonte: informações de gestão da equipe de Convênio coordenado pelo professor Mateus C. Gerolamo

Quadro AF.3 – Ementa do Workshop de Cultura de Inovação oferecido para colaboradores de empresa conveniada à USP para atividades de pesquisa.

**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Escola de Engenharia de São Carlos**

Curso: Workshop de Cultura de Inovação

Carga-horária: 8 horas

Duração: 1 dias      Início: 07 / 12 / 2018      Fim: 07 / 12 / 2018

Público-alvo: Colaboradores de todos os níveis (estagiário à presidente) de empresa conveniada à USP para atividades de pesquisa.

Forma: Presencial

Objetivo: promover a cultura organizacional de inovação na empresa.

Justificativa: de posse de uma avaliação de cultura organizacional realizada por integrantes do Grupo de Pesquisa em Gestão da Mudança, foi diagnosticado que a empresa precisa fortalecer elementos de sua cultura organizacional de inovação.

Conteúdo:















- Alinhamento de Conceitos sobre Inovação.
- Apresentação dos resultados do diagnóstico de Cultura de Inovação.
- Dinâmica com especialistas de mercado para definição de planos de ação que possam enriquecer a cultura de inovação da empresa.

Quantidade de Participantes: 24

Fonte: informações de gestão da equipe de Convênio coordenado pelo professor Mateus C. Gerolamo



Anexo G – Canvas de Gestão do Projeto Braile - USP

PROJETO: <b>CORAÇÃO DA MUDANÇA BRAILE</b>		GP: <b>Carline (Braille) e Mateus (USP)</b>		
 <p><b>JUSTIFICATIVAS</b> Passado</p> <p>- Oportunidade de melhoria de alinhamento entre as áreas e respectivas lideranças</p>	 <p><b>PRODUTO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Aumento da capacidade da equipe Braille na gestão da mudança;</li> <li>➢ Maior alinhamento organizacional a partir de diagnósticos</li> <li>➢ Maior conhecimento de atribuições e responsabilidades;</li> <li>➢ Empresa mais sustentável (perenidade das mudanças).</li> </ul>	 <p><b>STAKEHOLDERS EXTERNOS</b> &amp; Fatores externos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Conselho de Administração</li> <li>➢ Lideranças das Áreas</li> <li>➢ USP</li> <li>➢ FIPAI</li> </ul>	 <p><b>PREMISSAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Todas as informações utilizadas no projeto são fornecidas em tempo hábil e fidedignas;</li> <li>➢ Entregas devem ser validadas pela alta direção para a realização das entregas subsequentes quando for o caso;</li> <li>➢ Comprometimento da alta direção do início ao fim do projeto</li> <li>➢ Equipe USP não muda a Braille</li> </ul>	 <p><b>RISCOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Não concretizar as entregas “abstratas”</li> <li>➢ Resistência e falta de engajamento das equipes em contribuir com as ações</li> <li>➢ Tempo limitado de dedicação ao projeto (perigo de se perder no meio da rotina do dia-a-dia).</li> </ul>
 <p><b>OBJETIVO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Melhorar alinhamento entre as lideranças das áreas e a capacidade da equipe Braille em gestão da mudança (estratégia, cultura e liderança) em parceria com o grupo de pesquisa da USP no prazo de 12 meses.</li> </ul>	 <p><b>REQUISITOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Despesas devidamente comprovadas à Braille</li> <li>➢ Comprovação das despesas em conformidade com o plano de aplicação</li> <li>➢ Desenvolvimento ou adaptação de conteúdo, formas e ferramentas para a Braille.</li> <li>➢ Comprometimento da equipe (Braille/USP) com os entregáveis do projeto.</li> </ul>	 <p><b>EQUIPE</b></p> <p>Equipe de execução:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Braille: Carline, Bruna, Henrique</li> <li>➢ USP: Letícia, Giovana, Wágner; Cristhian, Giuliane, Ricardo</li> </ul> <p>Comitê executivo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Braille: Rafael, Dra. Patrícia, Waltinho</li> <li>➢ USP: Mateus</li> </ul>	 <p><b>GRUPO DE ENTREGAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Processo de gestão da estratégia</li> <li>2. Diagnóstico (indicadores de alinhamento)</li> <li>3. Atividades RH</li> <li>4. Curso Change Management</li> <li>5. Participação na disciplina</li> <li>6. Artigos científicos</li> <li>7. Novas oportunidades</li> <li>8. Divulgação da Braille na USP</li> <li>9. Gestão do Projeto</li> </ol>	 <p><b>LINHA DO TEMPO</b></p> <p>1º e 2º trimestres (do projeto)</p> <p>1º, 2º e 3º trimestres (do projeto)</p> <p>3º e 4º trimestres</p> <p>Julho</p> <p>1º semestre de 2018 (ou 2019)</p> <p>3º e 4º trimestres (do projeto)</p> <p>4º trimestre</p> <p>Continuamente</p> <p>Continuamente</p>
 <p><b>BENEFÍCIOS</b> Futuro</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Fortalecimento da parceria universidade/empresa</li> <li>➢ Evolução da cultura organizacional</li> <li>➢ Iniciativas alinhadas</li> <li>➢ Alocação apropriadas de recursos</li> <li>➢ Crescimento sustentável</li> </ul>	 <p><b>SITUAÇÃO FUTURA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Autoconhecimento em cultura, estratégia e liderança</li> <li>- Alta direção alinhada em relação à cultura, estratégia e liderança</li> </ul>	 <p><b>RESTRIÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ As informações divulgadas precisam ser autorizadas por ambas as partes;</li> </ul>	 <p><b>CUSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ Financiado pela Braille: ICS, Equipamentos, Despesas viagens, etc., Pessoal e mudanças na Braille</li> <li>➢ Não financiado pela Braille: outras bolsas / salários: Letícia, Wágner, Giovana, Giuliane, Ricardo e Mateus</li> </ul>	



**MATEUS CECÍLIO GEROLAMO,**

**PROFESSOR ASSOCIADO**

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**



Mateus Cecílio Gerolamo é Professor Associado da Universidade de São Paulo (USP). É formado em Engenharia de Produção em 2000 pela Escola de Engenharia de São Carlos (EESC-USP), onde concluiu seu mestrado (2003) e doutorado (2007) em Engenharia de Produção sobre os temas Gestão de Melhoria e Mudança Organizacional, e Gestão de Desempenho em Redes Regionais de Cooperação de Pequenas e Médias Empresas (PMEs). Entre 2006 e 2007 realizou o doutorado sanduíche no Instituto de Tecnologia de Berlim (TUB), mesmo local onde obteve uma experiência de pós-doutorado entre 2007 e 2008 atuando na área de sustentabilidade. Em 2019 obteve o título de Livre-Docente pela USP. Possui 20 anos de experiência em pesquisa, docência e projetos de consultoria. Suas áreas de interesse atuais envolvem Gestão da Mudança, Cultura Organizacional, Liderança, Inovação, Indústria 4.0, Transformação Digital e Educação em Engenharia. Atuou como coordenador de uma rede de cooperação de PMEs em projeto financiado pelo SEBRAE / FIESP (2005). Lecionou as disciplinas Administração da Produção e Operações, e Gestão da Qualidade para o curso de Administração de Empresas (entre 2003 e 2005). Realizou projetos de consultoria nas áreas de Gestão da Qualidade e Gestão da Produção para PMEs. Entre 2008 e 2010 foi consultor em Supply Chain Management pela Axia Value Chain (empresa posteriormente incorporada pela Ernst & Young). Desde 2010 é Professor do Departamento de Engenharia de Produção da EESC-USP. Envolve-se em atividades pedagógicas e administrativas relacionadas à Escola de Engenharia de São Carlos (USP) e seus respectivos cursos de engenharia. Participa também de atividades sociais e de extensão coordenando equipes de alunos como, por exemplo, EESC Jr, Enactus e Projeto Rondon. Possui livros publicados nas áreas de Gestão da Qualidade e Gestão de Projetos. Tem vários artigos publicados e é revisor de periódicos acadêmicos nacionais e internacionais. Possui certificado CPIM (Certified in Production and Inventory Management) pela APICS (The Association for Operations Management) e certificado CTT (Cultural Transformation Tools) pelo Barrett Values Centre.

Email: [gerolamo@sc.usp.br](mailto:gerolamo@sc.usp.br) / [mateus.gerolamo@gmail.com](mailto:mateus.gerolamo@gmail.com)

LATTES/CNPq – link de acesso ao currículo completo: <http://lattes.cnpq.br/3002611390279533>

LinkedIn – link de acesso ao perfil: <https://br.linkedin.com/in/mateus-gerolamo-802b965>