

UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE
PRODUÇÃO E SISTEMAS
NÍVEL MESTRADO

ANA CAROLINA FRANCISCO

PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO SISTÊMICO E SUSTENTÁVEL
PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

SÃO LEOPOLDO

2014

ANA CAROLINA FRANCISCO

**PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO SISTÊMICO E SUSTENTÁVEL
PARA GESTÃO DE MUDANÇAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas

Orientador: Prof. Luís Henrique Rodrigues,
PhD

São Leopoldo

2014

F819p

Francisco, Ana Carolina

Proposição de um processo sistêmico e sustentável para gestão de mudanças. / Ana Carolina Francisco. – 2014.
197 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2014.

Orientação: Prof. PhD Luís Henrique Rodrigues

1. Gestão de mudanças. 2. Processo organizacional. 3. Pensamento sistêmico.
I. Rodrigues, Luís Henrique. II. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade do Vale do Rio dos Sinos. III. Título.

CDU 658.011.4

ANA CAROLINA FRANCISCO

**PROPOSIÇÃO DE UM PROCESSO SISTÊMICO E SUSTENTÁVEL
PARA GESTÃO DE MUDANÇAS**

Dissertação apresentada à Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção e Sistemas

Orientador: Prof. Luís Henrique Rodrigues, PhD

Aprovado em 22 de Agosto de 2014.

BANCA EXAMINADORA

Maria Alice Ferruccio – Universidade Federal do Rio de Janeiro

Daniel Pacheco Lacerda – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

José Antônio Valle Antunes Junior – Universidade do Vale do Rio dos Sinos

*Dedico este trabalho à minha família, namorado e amigos.
Precisei abdicar de suas presenças por muitas horas para escrever esta pesquisa.
Porém, vocês são e sempre serão a minha prioridade.*

*Ao professor Luis Henrique Rodrigues, pela amizade e aprendizagem (exponencial)
que me proporcionou neste período de trabalho conjunto.
És um grande mestre.*

*À empresa estudada, em especial à equipe de Business Partners e à equipe de Gestão
e Excelência, que me proporcionaram não só a realização desta pesquisa, mas o prazer da
convivência e aprendizagem com profissionais de alto valor.*

*À Libracom, em especial ao Leandro Krug, por sempre acreditar e valorizar o meu
trabalho. Devo a ti grande parte da profissional que sou hoje.*

AGRADECIMENTOS

Em especial, agradeço a todas as pessoas citadas acima, pelos motivos já explicitados. Vocês são pessoas especiais e diferenciadas, que fazem com que eu me sinta privilegiada.

Agradeço aos meus colegas de Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas da Unisinos, turma de 2012. Aprendi, cresci e me diverti muito com vocês.

Agradeço ao Grupo de Pesquisa GMAP|Unisinos pela cooperação no desenvolvimento deste estudo.

“Ensine sempre o que você aprendeu.”

Mestre Yoda - STAR WARS apud Mestre Luis Henrique Rodrigues

“Quando uma iniciativa não dá certo, nós nos deparamos com duas alternativas: uma delas é renegar a realidade, a outra é aproveitar a oportunidade que nos foi dada - a aprendizagem do que deveria ser o certo”.

Goldratt (2008, p. 21)

RESUMO

Esta pesquisa propõe um Processo Organizacional para Gerenciamento de Mudança, justificada a partir de uma lacuna teórica de detalhamento operacional sobre o tema, somada à demanda prática por um artefato que faça parte da rotina organizacional para Gestão de Mudanças. Para projeto e desenvolvimento do Processo Proposto, foi utilizada a Metodologia da *Design Research* que orienta o desenvolvimento de artefatos para a melhoria de sistemas ou resolução de problemas. Apesar de genérico, o Processo Proposto para Gestão de Mudanças foi inspirado em um ambiente organizacional existente. Como fonte de análise, desenvolvimento e implementação parcial da nova proposta, uma empresa do ramo de mineração foi utilizada. Para operacionalização das atividades, foram utilizados, principalmente, os princípios e técnicas contidas no Pensamento Sistêmico. Como complemento para atividades e fases não comportadas por esta abordagem, valeu-se do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições e da Metodologia de Transformação TransMeth. A identificação do problema em campo motivou a revisão da literatura existente para exploração inicial e entendimento dos modelos e métodos que sistematizam a condução e gerenciamento do processo de mudança nas organizações. Os estudos encontrados foram caracterizados em três diferentes níveis de detalhamento: nível 1 – modelos que ilustram as fases e explicam como a mudança ocorre nas organizações; nível 2 – sugerem diretrizes para condução da mudança, explicando o “o que” deve ou não ser feito para o atingimento de uma mudança efetiva; nível 3 – métodos que orientam o “como” gerenciar a mudança, normalmente desenvolvidos a partir de Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas existentes no campo teórico. O quarto nível, artefato deste estudo, propõe um processo organizacional para Gerenciamento das Mudanças, definindo as atividades, responsáveis, documentos, rituais e medidas de desempenho para sua condução.

Palavras-chave: Gestão de mudanças. Processo organizacional. Pensamento Sistêmico.

ABSTRACT

This research proposes an Organizational Process for Change Management, justified from a theoretical gap of operational detail on the subject, combined with the practical demand for an artifact that is part of the organizational routine for Change Management. To design and develop the Proposed Process was used the Methodology of Design Research that is a guide to develop artifacts to improve systems or problem solving. Although generic, the Proposed Process for Change Management was inspired by an existing organizational environment. As a source of analysis, development and partial implementation of the new proposal, a company in the mining sector was used. To develop the activities were mainly used the principles and techniques contained in the System Thinking. As a complement for activities and phases not included in this approach, were used the Theory of Constraints Thinking Process and the Methodology for Transformation Process - TransMeth. Identified the problem in the field led to a review of existing literature for initial exploration and understanding of models and methods to systematize the conduct and management of the change process in organizations. The studies found were categorized into three different detail levels: level 1 - models which illustrate the stages and explain how change occurs in organizations; level 2 - suggested guidelines for driving the change, explaining the "what" should or not should be made to the achievement of an effective change; level 3 - methods that guide "how" manage the change, usually developed from Methods for Identification, Analysis and Solution of Problems existing in the theoretical field. The fourth level artifact of this study, proposes a process for organizational change management, defining activities, responsible, documents, rituals, and performance measures.

Key Words: Change Management. Organizational Process. System Thinking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Qual é o sistema mais simples?	17
Figura 2 - Os maiores desafios da mudança	21
Figura 3 - Níveis de detalhamento na literatura existente	27
Figura 4 - Fluxo de decisão para projetos na empresa estudada	33
Figura 5 – Três estágios da mudança, modelo de Kurt Lewin	37
Figura 6 - O meta-modelo da mudança	37
Figura 7 - Gestão da Mudança X evento X linha do tempo	38
Figura 8 – Método sistêmico	48
Figura 9 – Visão global do processo de pensamento da teoria das restrições	51
Figura 10 – Metodologia de transformação TransMeth	54
Figura 11- Definição das classes de problema e Artefatos.....	65
Figura 12 - Método de trabalho da pesquisa.....	67
Figura 13 - Modelo de Gestão da Mudança utilizado	79
Figura 14 - Fluxo de atividades existente.....	81
Figura 15 - Fluxograma do Processo “as is”.	83
Figura 16 – Exemplo de relações diretas e indiretas	90
Figura 17 – Avenidas para efetividade do processo de mudança.....	91
Figura 18 – Versões da ES de Gestão da Mudança.....	92
Figura 19 – Estrutura sistêmica final de Gestão da Mudança	93
Figura 20 - Ponto de alavancagem 1: compartilhar conhecimento	95
Figura 21 - Ponto de alavancagem 2: questionamento à mudança.....	96
Figura 22 - Ponto de alavancagem 3 e 4 : planejamento da mudança e reavaliação modelos mentais.....	97
Figura 23 – Ponto de Alavancagem 5: Indicadores de Resultado	98
Figura 24 – Roadmap de construção do novo processo de Gestão da Mudança.....	100
Figura 25 – Fases do processo proposto para Gestão de Mudanças.....	102
Figura 26 – VAC de Gestão da Mudança.....	104
Figura 27 - Entradas Fase 1	105
Figura 28 - Agendamento do cliente para exploração ambiental: Parcial 1	107
Figura 29 - Agendamento do cliente para exploração ambiental: Parcial 2.....	109
Figura 30 – Preparação das reuniões de exploração ambiental: parcial 1	111
Figura 31 – Exemplo de estrutura sistêmica preliminar para condução da reunião2	112

Figura 32 – Exploração do ambiente: Parcial 1.....	113
Figura 33 – Preparação das reuniões de exploração ambiental: Parcial 2.....	115
Figura 34– Exploração do ambiente: Parcial 2.....	117
Figura 35– Exercício modelos mentais limitantes.....	118
Figura 36 – Preparação das reuniões de exploração ambiental: Parcial 3.....	119
Figura 37 - Exploração do ambiente: Parcial 3	120
Figura 38 – Ilustração das relações sistêmicas para ideias criativas	122
Figura 39 - Exploração do ambiente: Parcial 4	123
Figura 40 – Entradas Fase 2.	125
Figura 41 – Validação das oportunidades de mudança: Parcial 1.	127
Figura 42 – Validação das oportunidades de mudança: Parcial 2	128
Figura 43 – Validação das demandas de mudança	129
Figura 44 - Ilustração passo V.....	131
Figura 45 – Entradas Fase 3.	133
Figura 46 - Preparação da equipe para condução da mudança.....	135
Figura 47 – Definição da Visão e Objetivos da Mudança.....	136
Figura 48 – Desenvolvimento e projeto da solução	138
Figura 49 – Mapeamento de <i>Stakeholders</i> e impactos.	140
Figura 50 - Ferramenta para mapeamento de <i>Stakeholders</i>	141
Figura 51 – Ferramenta para mitigação de impactos.....	142
Figura 52 – Estruturação dos indicadores de acompanhamento.....	143
Figura 53 - Mapeamento de conflitos entre indicadores e modelos mentais.....	145
Figura 54 - Diagrama de evaporação das nuvens	146
Figura 55 – Consolidação do projeto de implementação	148
Figura 56 – Entradas Fase 4	151
Figura 57 – Implementação do Projeto.....	153
Figura 58- Alinhamento Operacional	155
Figura 59 – Alinhamento Gerencial.	157
Figura 60 – Análise dos resultados obtidos e lições aprendidas.....	159
Figura 61 – Entrada Fase 5.	161
Figura 62 – Alinhamento dos Processos de Mudança.....	163
Figura 63 – Pauta Reunião 1	168
Figura 64 – Pauta Reunião 2	169
Figura 65 – Exemplos de enlaces criados.....	170

Figura 66 – Exemplo de arquétipo criado	170
Figura 67 – Pauta Reunião 3	171
Figura 68 - Variável central e avenidas	172
Figura 69 – Estrutura final excelência e gestão	173
Figura 70 – Pauta Reunião 4	174
Figura 71– Estratégia criativa para comunicação dos resultados: <i>report</i> de divulgação.....	176

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Fontes de informação pesquisadas	23
Quadro 2 - Campos de busca e palavras-chave – “Gestão de Mudanças”	24
Quadro 3 - Obras lidas “Gestão de Mudanças”	25
Quadro 4 - Campos de busca e palavras-chave “Gestão da Mudança”	28
Quadro 5 - Resultados da pesquisa “Gestão da Mudança”	29
Quadro 6 – Obras lidas “Gestão da Mudança”	30
Quadro 7 – Síntese de diretrizes para a fase de Pré-Mudança.....	39
Quadro 8 – Síntese de diretrizes para as fases de estímulo, considerações e validação.....	41
Quadro 9 – Síntese de diretrizes para as fases de preparação e compromisso de agir	43
Quadro 10 – Síntese de diretrizes para as fases de <i>do-check-act</i> e resultados	45
Quadro 11 – Síntese de diretrizes para as fases do novo normal	46
Quadro 12 – Proposta de ferramentas contidas em cada método.....	60
Quadro 13 - Eventos realizados em campo para análise e diagnóstico do problema.....	68
Quadro 14 - Eventos realizados em campo para avaliação do processo proposto	71
Quadro 15 - Eventos realizados em campo para implementação do processo piloto.....	72
Quadro 16 - Evento realizado em campo para entrega do projeto e avaliação do piloto	74
Quadro 17 – Grupo focal com pesquisadores acadêmicos	75
Quadro 18 – Legendas utilizadas.....	82
Quadro 19 – Perfil de Entrevistados para Avaliação do Processo	86
Quadro 20 – Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 1	106
Quadro 21 – Documentos utilizados Fase 1	124
Quadro 22 – Rituais Fase 1	124
Quadro 23 – Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 2.....	126
Quadro 24 – Documentos utilizados Fase 2	132
Quadro 25 – Rituais Fase 2	132
Quadro 26 – Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 3.....	133
Quadro 27 – Documentos utilizados Fase 3	149
Quadro 28 – Rituais Fase 3	150
Quadro 29 - Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 4	151
Quadro 30 – Documentos utilizados Fase 4	160
Quadro 31 – Rituais Fase 4	160
Quadro 32 - Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 5	162

Quadro 33 – Documentos utilizados Fase 5	165
Quadro 34 – Rituais Fase 5	165
Quadro 35 – Participantes das reuniões de exploração ambiental.....	168

LISTA DE SIGLAS

BP	<i>Business Partner</i>
EESC-USP	Escola de Engenharia de São Carlos – Universidade de São Paulo
EPC	Event-Drive Process Chain
ES	Estrutura Sistêmica
GCC	Gerência de Comunicação
GDO	Gerência de Desenvolvimento Organizacional
GEX	Área de Gestão e Excelência
GM	Gestão de Mudanças
GP	Gestor de Projetos
MM	Modelos Mentais
PMBOK	Project Management Body of Knowledge
RH	Área de Recursos Humanos
TOC	Teoria das Restrições

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	20
1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS	22
1.3 JUSTIFICATIVA	22
1.3.1 Dimensão Acadêmica	22
1.3.1.1 Quanto ao Tema.....	23
1.3.2 Quanto à escolha do Pensamento Sistêmico e da Teoria das Restrições	27
1.3.3 Dimensão Prática	32
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	34
2 REFERÊNCIAL TEORICO	35
2.1 GESTÃO DA MUDANÇA	35
2.1.1 Fases e Diretrizes para Gestão da Mudança	36
2.2 MÉTODOS PARA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA.....	46
2.2.1 Método Sistêmico	47
2.2.2 Processo de Pensamento da Teoria das Restrições.....	50
2.2.3 Metodologia de Transformação TransMeth	52
2.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS	58
3 MÉTODO DE PESQUISA	63
3.1 MÉTODO DE TRABALHO DA PESQUISA	66
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE.....	75
3.3 DELIMITAÇÕES.....	77
4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO EXISTENTE DE GESTÃO DA MUDANÇA	79
4.1 A ESTRUTURAÇÃO INICIAL DO PROCESSO	79
4.2 ENTREVISTAS COM CLIENTES E GESTORES.....	86
4.3 ANÁLISE SISTÊMICA DO PROCESSO DE MUDANÇA	89
4.3.1 Estrutura Sistêmica e Modelos Mentais envolvidos no Processo de Mudança.....	90
4.3.2 Pontos de Alavancagem para a Efetividade dos Processos de Mudança	94
4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROCESSO EXISTENTE DE GESTÃO DE MUDANÇAS	98
5 PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS.....	101
5.1 FASE 1: EXPLORAÇÃO PROATIVA DO AMBIENTE.....	105
5.2 FASE 2: QUESTIONAMENTO À MUDANÇA.....	125

5.3 FASE 3: ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA E PLANEJAMENTO DA MUDANÇA	132
5.4 FASE 4: IMPLEMENTAÇÃO, MANUTENÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA	150
5.5 FASE 5: ALINHAMENTO ENTRE PROJETOS E EQUIPE DE GESTÃO DA MUDANÇA	161
5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS	165
6 AVALIAÇÃO DO PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS ...	167
6.1 IMPLEMENTAÇÃO PARCIAL DO PROCESSO PROPOSTO.....	167
6.1.1 Condução das Reuniões e Produtos Gerados.....	167
6.1.2 Avaliação da Implementação parcial do Processo Proposto	178
6.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS POR PROFISSIONAIS ACADÊMICOS	181
7 CONCLUSÃO.....	184
7.1 ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS DE ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS...	184
7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA	186
7.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS	187
REFERÊNCIAS	188
APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DO PILOTO	197

1 INTRODUÇÃO

Crise, mudança e interdependência são as três palavras que melhor expressam a realidade do mundo contemporâneo. Para alguns se trata de um universo de possibilidades, porém, para outros, se trata de uma fonte de ameaças, que traz insegurança aos indivíduos e que desafia os administradores das organizações (KASPER, 2000).

O modelo gerencial moderno exige inovação, seja ela de mercado, produtos, gestão ou processos. Com isso, o número de projetos e iniciativas de mudança dentro das organizações cresceu desordenadamente e sem crítica da sua real relevância, até o ponto de serem encarados como só mais um projeto, que ninguém mais falará em um ano.

Para Simons (1995) dada à escassa capacidade de atenção da administração frente a oportunidades ilimitadas, os gestores precisam saber como maximizar o **retorno sobre gestão**, chamado pelo autor como "ROM" (*Return on Management*). Profissionais estão qualificados para analisar o "ROI" (*Return on Investment*), para determinar como maximizar o retorno para um determinado nível de ativos empregados. Porém, para Simons (1995), a restrição mais importante não é financeira, nem de informação, nem tecnológico. A restrição mais importante é a atenção da administração.

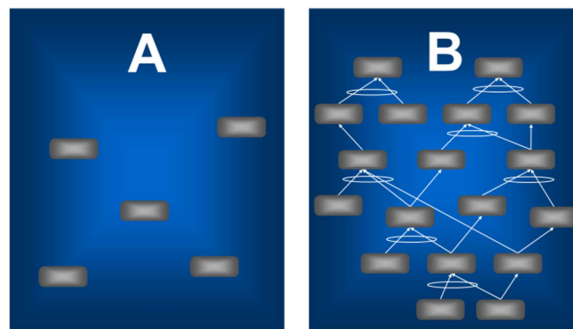
Neste contexto, a Gestão da Mudança (GM) precisa de um escopo amplo, que perpassa desde a exploração ambiental e a seleção de novas iniciativas dentro da organização, até a finalização de sua implementação. Senge (1999) explica que o desempenho do motor da mudança é influenciado por dez estruturas limitadoras, as quais o autor denomina de desafios da mudança. Os dez desafios são classificados em três categorias, conforme a fase de ocorrência: desafios de iniciar, desafios de sustentar a mudança e desafios de repensar e reprojeter a organização (SENGE, 1999).

Nas fase de iniciar o processo, a mudança esbarra na simplificação da complexidade envolvida. Para Andrade et al. (2006) os profissionais frequentemente iniciam trabalhos preocupados com custos, necessidades de cortes orçamentários, insatisfação de clientes, etc. Porém acabam se deparando com dificuldades mais profundas como pressão por resultados de curto prazo, sobrecarga e falta de tempo. "O quadro se mostra mais complexo, pois aquilo que se acreditava serem pontos centrais são, na verdade, problemas estruturais mais profundos." (ANDRADE et al., 2006, p. 366). A adoção de modelos que buscam responder à aceleração das mudanças na mesma proporção e intensidade conduz, muitas vezes, a ações que geram estes resultados de curto prazo, entretanto, comprometem a existência futura das organizações (KASPER, 2000). A complexidade das relações existentes no sistema não são conhecidas,

fazendo com que os processos de mudança nas organizações não sejam efetivos e sustentáveis ao longo do tempo.

A complexidade vem sendo tratada por diversas abordagens e sob a ótica de diferentes autores. Goldratt ([2013?]) explica que a complexidade de um sistema está na relação entre seus componentes e no grau de liberdade existente entre eles. A figura 1 ilustra a perspectiva do autor sobre o que é complexidade.

Figura 1 - Qual é o sistema mais simples?



Fonte: Avraham Y. Goldratt Institute Academy (2000).

O autor explica que o que define a complexidade é o número de pontos que você deve agir para impactar o sistema como um todo. No sistema A, por não se conhecer as relações existentes, seria necessário agir sobre cinco pontos para afetar todo o sistema, sendo este o mais complexo. No sistema B, agindo apenas na raiz, todo o sistema seria impactado. O autor finaliza argumentando que a ciência física afirma que o Sistema A não existe na realidade. Ele é, na verdade, uma realidade parcialmente descrita. (AVRAHAM Y. GOLDRATT INSTITUTE ACADEMY, 2000).

Sterman (2000) complementa que complexidade pode existir mesmo em sistemas simples, com baixa possibilidade combinatória. Complexidade dinâmica surge a partir das interações entre os agentes ao longo do tempo. O autor complementa:

A maioria das pessoas pensa sobre complexidade em termos do número de componentes de um sistema ou do número de combinações necessárias para tomar uma decisão. Porém, a complexidade não está em encontrar a solução mais adequada entre as inúmeras disponíveis, e sim, encontrar a melhor que não esteja dentre elas. (STERMAN, 2000, p. 21).

Para agir em sistemas complexos, muitas vezes, as políticas que são implementadas falham, tornando o problema ainda pior, ou criando novos (STERMAN, 2000). Pelo receio das ramificações negativas, somado a uma cultura social que pune o

erro, os profissionais, muitas vezes, omitem-se a agir, resistindo às mudanças. Por consequência, os erros não são utilizados como oportunidades de aprendizagem e a omissão é reforçada, dessa forma, a melhor maneira de se evitar a reprovação é não fazer nada. Ackoff (2006) acredita que este é um dos principais motivos pelos quais as empresas não fazem mudanças profundas.

O autor salienta que é necessário reconhecer dois tipos de erros: erros de comissão e erros de omissão. O primeiro ocorre quando uma equipe ou indivíduo faz algo que não deveria ter sido feito. Os erros de omissão ocorrem quando uma equipe ou indivíduo não consegue fazer algo que deveria ter sido feito. Este último, na visão do autor, é o mais importante, pois o fracasso de uma organização é quase sempre devido a algo que não se fez (ACKOFF, 2006).

Partindo deste contexto, gerenciar a mudança em sistemas complexos torna-se um desafio para as organizações. A dinâmica dessas mudanças ocorre de forma cada vez mais veloz, responder a elas exige tanto o conhecimento sobre as relações de seus elementos ao longo do tempo, quanto à consciência dos pressupostos e paradigmas que o conduzem. Tomar uma decisão eficaz e aprender em um mundo de crescente complexidade dinâmica obriga os profissionais a tornarem-se pensadores para sistemas dinâmicos, expandindo os limites de seus modelos mentais e desenvolvendo ferramentas para compreender como as estruturas de sistemas complexos se comportam (STERMAN, 2000).

Tanto o Pensamento Sistêmico quanto o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições são Métodos de Estruturação, Análise, e Solução de Problemas. Ambos são citados e/ou utilizados para gerenciamento da mudança em estudos como Berry e Smith (2005); Ritson e O'Neill (2006); Davies; Mabin e Balderstone (2005); Mabin, Forgeson e Green (2001); Clinton, Dougherty e Masimore (2006); Costa (2006); Cao, Clarke e Lehaney(2004), seus conceitos serão explorados ao longo deste trabalho. Porém, considerando que as mudanças são contínuas e fazem parte da rotina da organização, seria eficiente tratá-las com métodos pontuais de Análise e Solução de Problemas?

Ao mergulhar na prática empresarial de uma organização, deparou-se com a necessidade de se desenvolver um processo de Gestão de Mudança, um artefato que faça parte da rotina de operações da empresa e não um método pontual que trate situações problemáticas a cerca de um tema. A sustentabilidade da visão sistêmica e da mudança em si desejada se tornam fragilizadas quando tratadas pontualmente, sem a sistematização de sua continuidade.

Para Silva (2000) os desafios de sustentar a mudança surgem logo após ter sido dado início ao processo. A mudança encontra seus limites no imprevisível, na flexibilidade cultural

para inovações, na incapacidade de engajamento com a organização e nas práticas de medição de desempenho (ANDRADE et al., 2000). As ‘sementes da mudança’ foram plantadas e já começaram a surgir as raízes. O desafio agora é sustentar a vida e o crescimento não por pouco tempo, mas durante anos (SENGE, 1999).

Racionalizar a necessidade de mudança, **compreender** sua complexidade, quebrar pressupostos, **agir, sustentar** a mudança e tornar este um ciclo contínuo de **aprendizagem e reprojeto** do sistema são as grandes motivações desta pesquisa. Para atender a estas diferentes etapas, um Processo Sistêmico e Sustentável de Gestão da Mudança foi proposto. Caracteriza-se este processo como Sistêmico por abordar a mudança sob a lógica dos sistemas complexos, em que a análise de suas relações e limites são parte do seu processo de gestão. Sustentável por prever iniciativas que sustentam a mudança ao longo do tempo, tornando-a perene na organização.

Para composição do escopo da Mudança, as fases sugeridas por Young (2009) serão consideradas, sendo elas: pré-mudança, estímulo, considerações, validação das necessidades, preparação, compromisso, *do-check-act*, resultados e novo normal. Considerando estas diferentes etapas, o método sistêmico e o processo de pensamento da Teoria das Restrições entrarão nesta pesquisa como ferramenta para construção parcial do “como” gerir a mudança em uma organização. Como não contemplam o escopo por completo, o método de transformação TransMeth desenvolvido por Rentes (2000) complementa o processo proposto em nível de atividade.

Apesar de genérico, o Processo Proposto para Gestão de mudanças foi inspirado em um ambiente organizacional existente. Como fonte de Análise, Desenvolvimento e Implementação da nova proposta, uma empresa do ramo de Mineração foi utilizada. A organização possui um processo de gestão de mudança conduzido pelo seu setor de Recursos Humanos. Porém, diversas críticas estavam sendo feitas quanto à sua real contribuição para a efetividade da mudança. Além disso, a empresa utiliza o método sistêmico a mais de 10 anos em projetos que a mesma qualifica como de solução ampla e indefinida, e visualiza diversos ganhos e contribuições no uso do método. Estas duas características motivaram este estudo cooperado para o desenvolvimento de um novo processo de Gestão da Mudança.

Neste contexto, considera-se que o escopo de um processo de mudança é mais abrangente do que a etapas de estruturação, análise e solução do problema e, este faz parte da rotina da organização. Para trata-los, uma abordagem multimetodológica foi utilizada. Na próxima seção, esta problemática será aprofundada.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Karp e Helgo (2009) argumentam que as iniciativas de mudança não falham por falta de grandes visões ou projetos, mas sim porque os líderes não conseguem compreender a complexidade que enfrentam. Cao, Clarke e Lehaney(2004) citam que este problema é evidenciado pelas elevadas taxas de insucesso, podendo chegar a 70% ou mais .

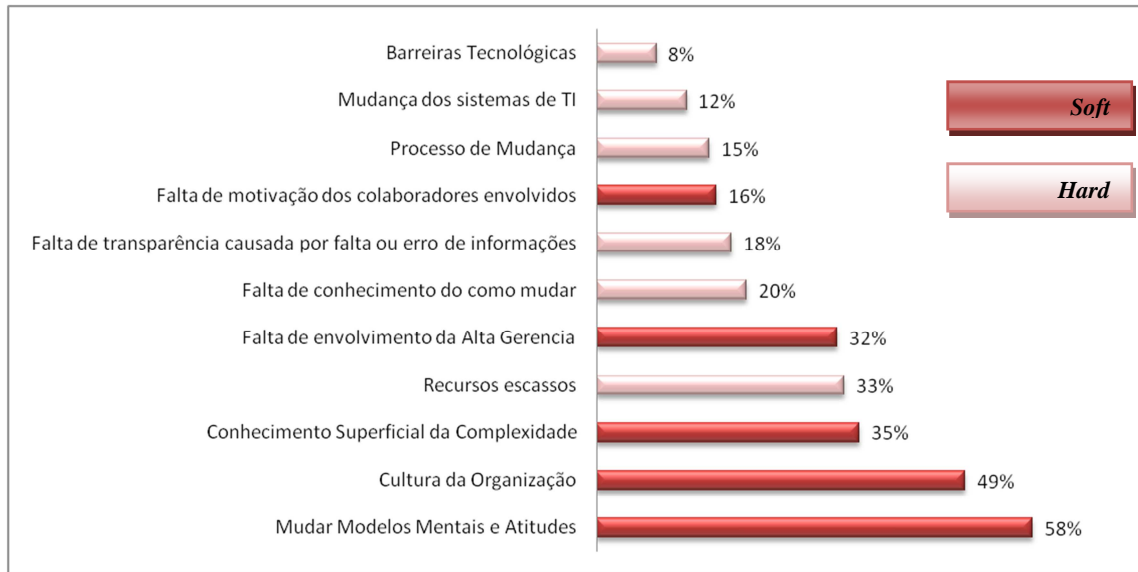
Sobre as publicações acadêmicas, Young (2009) relata que a literatura da mudança em si pode formar uma barreira para uma maior valorização da prática de Gestão da Mudança. Weick e Quinn (1999, p. 364) explicam que "a pura expansão da literatura de mudança" é um desafio constante para aqueles que buscam a simplicidade, ou pelo menos clareza e, como resultado, poucos praticantes e teóricos de gestão entendem ou conseguem seguir os princípios básicos que cercam o processo de mudança.

Ao profunder o caso prático na empresa estudada, onde já havia um processo de Gestão da Mudança (GM) em execução, problemas como: escopo de atuação, ferramentas e produtos utilizados e distanciamento entre área de apoio e área cliente eram os principais fatores que estavam gerando descontentamento e pouca efetividade para o produto final: a mudança desejada.

Um estudo realizado pela empresa IBM, chamado “*Making Change Work*”, publicado em 2008, apresenta uma pesquisa realizada com mais de 1.500 empresas de todo o mundo, inclusive brasileiras, e refere que a expectativa dos gestores por mudanças duradouras subiu de 65%, em 2006, para 83%, em 2008 entre os entrevistados. Porém os resultados de sucesso em implementar a mudança subiu apenas de 57% para 61%.

O relatório também apresenta o gráfico para o que eles chamam de “**Os maiores Desafios da Mudança**”, divididos entre Fatores “Soft” e Fatores “Hard”. Apresentado na figura 2.

Figura 2 - Os maiores desafios da mudança



Fonte: IBM (2008).

Conforme pode ser avaliado na figura 2, apesar de os maiores desafios serem relacionados aos modelos mentais e atitudes dos profissionais, cultura da organização e o não entendimento da real complexidade do sistema, outros fatores chamados “*Hard*”, como falta de recursos e falta do conhecimento de como promover a mudança, tem forte relevâncias entre os desafios. Além disso, todos estes elementos são interdependentes e influenciam uns aos outros. Os desafios encontrados nos fatores *soft* podem reforçar os problemas dos fatores *hard*, limitando todo o sistema a atingir seus objetivos.

Beer and Nohria (2000) relatam que as empresas que efetivamente conseguirem combinar abordagens *Hard* e *Soft*¹ para a mudança colherão resultados produtivos e lucrativos. Estas organizações terão uma maior probabilidade de alcançar uma vantagem competitiva sustentável e reduzirão a ansiedade causada pela reestruturação empresarial.

Os elementos até então abordados, como excesso de iniciativas de mudança, os problemas na estruturação e entendimento do sistema, as falhas na sustentação do processo de mudança causadas por fatores *Hard* e *Soft* e a falta de teoria aplicada, contextualizam a problemática deste estudo. Assim exposto, considerando esta complexidade envolvida no processo de mudança, em que a elevada taxa de insucesso é relatada tanto na academia como no mercado empresarial, este estudo buscará responder “Como gerenciar a mudança, de uma forma

¹ Uma visão de mundo *Hard* acredita que todo problema pode ser definido e, portanto, a sua respectiva solução poderá ser encontrada. A abordagem *Soft*, por sua vez, tem a percepção de uma situação problemática; portanto, sendo difícil definir o problema. Neste caso, não tem por objetivo encontrar uma solução, mas buscar aprender sobre a realidade e orientar ações sobre ela (ANDRADE et al., 2006).

processual, estruturada e contínua, considerando as relações existentes em suas diferentes fases?”. Os objetivos para responder a esta questão serão explicitados na próxima seção.

1.2 OBJETIVOS GERAL E ESPECÍFICOS

O **Objetivo Geral** desta pesquisa é construir um processo de Gestão da Mudança, em suas diferentes fases, apoiado em modelos teóricos que considerem a complexidade das relações, gerando aprendizagem e suportando a implementação e manutenção da solução proposta.

Outras contribuições que se pretende alcançar com este estudo, serão definidas como **Objetivos Específicos**.

- Avaliar criticamente um processo sistematizado de Gestão de Mudança em uma organização brasileira;
- Implementar parcialmente o Processo Proposto por esta pesquisa em um problema organizacional real, oportunizando a avaliação sobre a aplicabilidade e relevância da proposta;

A justificativa para a escolha do tema e a opção pelos modelos teóricos utilizados serão aprofundadas no próximo item deste trabalho.

1.3 JUSTIFICATIVA

Com o objetivo de aprofundar as justificativas referentes às decisões realizadas para esta pesquisa, as próximas seções relatam os principais argumentos quanto às suas dimensões acadêmicas e prática.

1.3.1 Dimensão Acadêmica

A Justificativa quanto à dimensão acadêmica será dividida entre a escolha do tema desta pesquisa - a sistematização do processo de Gestão da Mudança, e, a decisão de utilizar o Pensamento Sistêmico, a Teoria das Restrições e o Método de Transformação TransMeth como ferramentas para sua operacionalização.

1.3.1.1 Quanto ao Tema

A pesquisa realizada nas bases de dados referente ao tema deste estudo teve dois objetivos principais: buscar modelos teóricos que sistematizassem o gerenciamento da mudança e que pudessem contribuir para a construção do processo proposto, bem como, verificar a originalidade desta pesquisa quanto à sua contribuição acadêmica.

A revisão sistemática da literatura consistiu em uma busca nas bases de dados com a finalidade de encontrar trabalhos sobre o tema que sistematizassem o “como” gerenciar a mudança. Para tal objetivo, foram utilizadas as palavras-chaves “Gestão da Mudança” combinado com os termos “método” e “processo”.

Para realização desta busca, nas bases de periódicos, foram adotadas as orientações apresentadas por Lacerda (2009). O autor realizou uma ampla e sistemática pesquisa na literatura para verificar a originalidade de seu tema de pesquisa.

Primeiramente, foram definidas as bases de periódicos, relacionadas ao tema desta pesquisa. Estas bases foram segmentadas em três grupos:

- a) Base de Informações de Teses e Dissertações Nacionais;
- b) Periódicos;
- c) Base de Informações de Periódicos Científicos;

Quadro 1 - Fontes de informação pesquisadas

Grupo	Fonte
Base de Informações de Teses e Dissertações Nacionais	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)
Base de Informações de Periódicos Científicos	Scientific Electronic Library Online (SciELO)
	Ebsco Host
	Capes
	Scopus
	Science Direct

Fonte: Elaborado pela autora.

Identificadas as fontes de pesquisa, o passo seguinte diz respeito à definição das palavras-chave utilizadas nas buscas. Estas palavras foram definidas em torno do radical principal Gestão de Mudanças e, suas variações. No que tange à amplitude temporal da busca, nas fontes internacionais foi utilizado o ano de 2004 como corte, com o intuito de limitar a pesquisa com as publicações mais recentes referentes ao tema. O quadro 2 apresenta as palavras-chave utilizadas no processo de pesquisa e os resultados obtidos.

Quadro 2 - Campos de busca e palavras-chave – “Gestão de Mudanças”

Fonte	Campos	Palavra	Obras Encontradas	Títulos Lidos	Resumos Lidos	Obras Lidas
1. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	Título e Resumo	“Gestão de Mudanças” and “Processo”;	4	4	2	2
2. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	Título e Resumo	“Gestão de Mudanças” and “Método”;	0	0	0	0
3. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	Título e Resumo	“Gestão da Mudança” and “Processo”;	6	6	2	0
4. Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD)	Título e Resumo	“Gestão da Mudança” and “Método”;	2	2	1	1
5. Scielo	Título e Resumo	“Gestão de Mudanças” and “Processo”;	4	4	1	1
6. Scielo	Título e Resumo	“Gestão de Mudanças” and “Método”;	0	0	0	0
7. Scielo	Título e Resumo	“Gestão da Mudança” and “Processo”;	4	4	0	0
8. Scielo	Título e Resumo	“Gestão da Mudança” and “Método”;	0	0	0	0
9. Capes	Qualquer	“Gestão de Mudanças” and “Processo”;	3	3	1	0
10. Capes	Qualquer	“Gestão de Mudanças” and “Método”;	1	1	0	0
11. Capes	Qualquer	“Gestão da Mudança” and “Processo”;	33	33	18	0
12. Capes	Qualquer	“Gestão da Mudança” and “Método”;	12	12	0	0
13. Capes	Título e Assunto	"Change Management" and Process;	15	15	7	2
14. Capes	Assunto	"Change Management" and Method	9	9	5	1
15. Science Direct	Abstract, Title, Key Words	"Change Management" and Process;	137	137	38	3
16. Science Direct	Abstract, Title, Key Words	"Change Management" and Method	86	86	8	1
17. Ebsco Host (academic search complete e Business Source)	Título e Resumo	"Change Management" and Process;	94	94	14	3
18. Ebsco Host (academic search complete e Business Source)	Título e Resumo	"Change Management" and Method	41	41	9	1

Fonte: Elaborado pela autora.

A busca nas fontes conforme os critérios descritos anteriormente resultaram em 451 publicações. Foram analisados todos os títulos, de onde se segregou 106 publicações (24%)

que tiveram seus resumos ou abstracts analisados. Por fim, identificou-se 15 publicações que tiveram seu conteúdo analisado na íntegra.

O quadro 3 apresenta as obras lidas e consideradas relevantes para contribuição neste estudo.

Quadro 3 - Obras lidas “Gestão de Mudanças”

Fonte	Ano	Autor	Objetivo	Título
BDTD	2010	José Carlos Brugeff	Análise Metodológica	Gestão Proativa de Mudanças
BDTD	2006	Luciana Pucci Santos	Análise/Proposição Metodológica	Diretrizes Fundamentais para Gestão da Mudança Sustentável em Pequenas Empresas
BDTD	2006	Janaina Mascarenhas Hornos da Costa	Proposição Metodológica	Proposta de uma Metodologia de Gestão de Mudanças: aplicação em uma empresa desenvolvedora de software
Scielo	2010	Maria Cristina Sellmann; Reynaldo Marcondes	Análise Metodológica	A Gestão da Mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das Telecomunicações
Capes	2012	Mohammad Alaya	Análise de caso aplicado	Problem Solving Method and Change Management in Universities (Applied case-Jordan)
Capes	2011	S. M. Ghosh, H. R. Sharma, V. Mohabay	Proposição Modelo	Analysis and Modeling of Change Management Process Model
Capes	1999	Varun Grover	Análise Metodológica	From Business Reengineering to Business Process Change Management: A Longitudinal Study of Trends and Practices
Science Direct	2012	Andrea Sujova, Rastislav Rajnoha	Análise/Proposição Metodológica	The management model of strategic change based on process principles
Science Direct	2010	Roland Gareis	Análise Metodológica	Changes of organizations by projects
Science Direct	2011	Andrés B. Raineri	Análise Metodológica	Change management practices: Impact on perceived change results
Science Direct	2008	Klaus J. Zink, Ulrich Steimle, Delia Schroder	Análise Metodológica	Comprehensive change management concepts Development of a participatory approach
Ebsco	2008	Eric Carter	Análise Metodológica	Successful Change Requires More Than Change Management
Ebsco	2006	A. D. F. Price and K. Chahal	Proposição Metodológica	A strategic framework for change management
Ebsco	2007	J. S. Oakland and Stephen Tanner	Análise/Proposição Metodologica	Successful Change Management
Ebsco	2012	Marian Năstase; Marius Giuclea; Oliviana Bold	Análise Metodologica	The Impact of Change Management in Organizations – a Survey of Methods and Techniques for a Successful Change

Fonte: Elaborado pela autora.

Brugeff (2009) busca responder em seu estudo de caso se é possível identificar antecipadamente os eventos e as necessidades de mudança, bem como, verificar se esta é uma

real necessidade das organizações. Santos (2006) propõe diretrizes para pequenas empresas que desejam sistematizar a mudança. Os artigos lidos utilizam Gestão da Mudança para fins específicos, ou, em outra linha, como em Sellman e Marcondes (2010), Groven (1999). Sujova and Rajnoha (2012), Ayala (2012), Ghosh, Sharma e Mohabay (2011), Raineri (2011), Carter (2008) e Nastase, Giuglea e Bold(2012) avaliam modelos teóricos ou casos aplicados de Gestão da Mudança, suas limitações e desafios.

Gareis (2010), Zink, Steimle e Schroder (2008), Price and Chahal (2006), Oakland e Tanner (2007) propõem modelos e sugerem diretrizes sobre o “o que” é necessário para o gerenciamento dos processos de mudança.

Costa (2006) é o único trabalho encontrado durante a revisão nas bases de dados que sistematiza um processo de mudança, onde propõe um método de Gestão da Mudança para revisão do processo de venda e desenvolvimento de Software por encomenda. A autora utiliza técnicas da SSM (*Soft Systems Methodology*); Modelo Ideal (*Initiating, Diagnosing, Acting, Establishing e Learning*); DMAIC (*Define, Measure, Analyze e Control*) do *Six Sigma*; Metodologia de Transformação TransMeth; e Metodologia de Transformação do PDP, para a construção de seu método. Porém, ainda trata a Gestão da Mudança como um projeto específico, e não um processo que faz parte da rotina de operações da organização.

Do referencial teórico de Costa (2006) a terceira metodologia que embasará a construção do processo proposto nesta pesquisa foi encontrada. A Metodologia de Transformação TransMeth desenvolvido por Rentes (2000), atende o nível de detalhamento necessário para a construção do “como” gerenciar a mudança. Além disso, trata-se de um método abrangente no diz respeito ao escopo do processo de mudança, sugerindo técnicas específicas, previamente aplicadas e testadas, para a operacionalização de cada uma delas. Estas características tornam o método de Rentes (2000) um ferramental robusto para o desenvolvimento de um processo organizacional de Gestão de Mudanças.

Em síntese, a literatura existente de Gestão de Mudança divide-se em três diferentes níveis: o primeiro explora as diferentes fases da mudança e sugere modelos para ilustrar este processo, o segundo define diretrizes para sua condução a partir de casos práticos ou estudos teóricos e, exploram “o que” deve ser feito para se obter a efetividade deste processo; o terceiro nível propõe métodos de Gestão da Mudança e tratam, ainda que superficialmente, o “como” gerenciar a mudança. O quarto nível será a proposta deste estudo, onde busca-se estruturar um processo organizacional para gerenciamento da mudança, detalhando em profundidade as atividades a serem desempenhadas, responsáveis e indicadores de resultado para controle do processo.

Figura 3 - Níveis de detalhamento na literatura existente



Fonte: Elaborado pela autora.

Estes estudos, somado a demais obras das quais se tem conhecimento, servirão de base para a construção do referencial teórico, análise e proposta da nova abordagem.

1.3.2 Quanto à escolha do Pensamento Sistêmico e da Teoria das Restrições

Este estudo considera a complexidade das relações existentes no sistema como fator chave para ser tratado nos processos de mudança das organizações e, nesta perspectiva, tanto o Pensamento Sistêmico como o Processo de Pensamento da Teoria das restrições são maduramente utilizados para esta finalidade, tanto na academia quanto na prática.

Barbosa (2006) escreve sobre as Alergias e Sinergias das duas abordagens, o autor afirma que apesar das divergências metodológicas entre o Pensamento Sistêmico e o Processo de Pensamento da TOC, as duas teorias apresentam similaridades e pontos importantes de complementaridade. Ambas são sistêmicas, procuram as relações de efeito-causa-feito, verbalizam os processos dinâmicos invisíveis que definem e perpetuam as estruturas de fluxos, buscam emergir os pressupostos que definem as visões de mundo dos diferentes atores envolvidos. Kim et al. (2008) lista autores que pesquisaram a combinação de Pensamento Sistêmico e Processo de Pensamento da Teoria das Restrições (BALDERSTONE, 1999; COX; MABIN; DAVIES, 2004, 2005; KOLJONEN; REID, 1999; MABIN; DAVIES; COX, 2006; REID; KOLJONEN, 1999).

Enquanto Método de Estruturação, Análise e Solução de Problemas, ambas as abordagens tratam pontualmente e parcialmente o processo de mudança nas organizações. Porém, a complementariedade de suas técnicas poderão suprir fragilidades existentes em ambas, quando utilizadas de forma isolada.

Para o entendimento de como estas teorias estavam sendo utilizadas dentro do tema “Gestão de Mudanças”, a mesma sistemática de busca nas bases foi utilizada para as palavras-chaves “Gestão de Mudanças” em conjunto com “Pensamento Sistêmico” ou “Teoria das Restrições”. O quadro 4 apresenta as fontes, campos e palavras pesquisadas.

Quadro 4 - Campos de busca e palavras-chave “Gestão da Mudança”

Fonte	Campo	Palavra
1 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	Completo	Pensamento Sistêmico e Gestão de Mudanças
2 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	Completo	Pensamento Sistêmico e Gestão da Mudança
3 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	Completo	Teoria das Restrições e Gestão de Mudanças
4 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	Completo	Teoria das Restrições e Gestão da Mudança
5 - Ebsco Host	Completo	"System Thinking" and "Change Management"
6 - Ebsco Host	Completo	" Theory Of Constraints" and "Change Management"
7 - Capes	Completo	"System Thinking" and "Change Management"
8 - Capes	Completo	" Theory Of Constraints" and "Change Management"
9 - Scopus	Título, Resumo e Palavras Chave	"System Thinking" and "Change Management"
10 - Scopus	Título, Resumo e Palavras Chave	" Theory Of Constraints" and "Change Management"
11 - Science Direct	Completo	"System Thinking" and "Change Management"
12 - Science Direct	Completo	"Theory Of Constraints" and "Change Management"

Fonte: Elaborado pela autora.

Como a procura não resultou em um grande número de obras encontradas, a pesquisa não foi realizada com corte temporal ou restrição de campos específicos. Somente na base Ebsco os campos Título, Resumo e Palavras Chaves, foram definidos. Os resultados obtidos estão relacionados no quadro 5.

Quadro 5 - Resultados da pesquisa “Gestão da Mudança”

Fonte	Obras Encontradas	Títulos Lidos	Resumos Lidos	Obras Lidas
1 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	0	0	0	0
2 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	0	0	0	0
3 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	1	1	1	0
4 - Scientific Eletronic Library Online (SciELO)	1	1	1	0
5 - Ebsco Host	1	1	1	0
6 - Ebsco Host	3	3	2	2
7 - Capes	68	68	9	4
8 - Capes	9	9	6	2
9 - Scopus	21	21	11	4
10 - Scopus	3	3	1	0
11 - Science Direct	32	32	12	5
12 - Science Direct	47	47	3	0

Fonte: Elaborado pela autora.

A busca nas fontes conforme os critérios descritos anteriormente resultou em 186 publicações. Foram analisados todos os títulos, após, 27 publicações (25%) tiveram seus resumos ou abstracts analisados. Por fim, identificou-se 15 publicações que tiveram seu conteúdo analisado na íntegra.

Quadro 6 – Obras lidas “Gestão da Mudança”

Fonte	Ano	Autor	Objetivo	Título
Ebsco Host	2005	Berry and Smith	Análise Conceitual	Conceptual foundations for The Theory of Constraints
Ebsco Host	2006	Ritson and O’Neill	Análise Comparativa	Strategic implementation: a comparison of three methodologies
Capes	2012	Harrington et al	Proposição Metodológica	The Directed Evolution methodology A collection of tools, software and methods for creating systemic change
Capes	2009	Karp and Helgø	Análise Conceitual	Reality revisited: leading people in chaotic change
Capes	2005	Davies et al	Análise Conceitual	The theory of constraints: a methodology apart?--a comparison with selected OR/MS methodologies
Capes	2001	Mabin et al	Método Aplicado	Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management
Scopus	2011	Raza and Standing	Proposição Metodológica	A Systemic Model for Managing and Evaluating Conflicts in Organizational Change
Scopus	2009	Young	Proposição Metodológica	A meta model of change
Scopus	2006	Clinton et al	Método Aplicado	Systems Thinking: An Effective Tool for Problem Resolution and Change Management
Scopus	2004	Cao et al	Análise Metodológica	The Need for a Systemic Approach to Change Management—A Case Study
Science Direct	2011	Kapsali	Análise Metodológica	Systems thinking in innovation project management: A match that works
Science Direct	2012	Houry	Proposição Metodológica	Chaos and Organizational Emergence: Towards Short Term Predictive Modeling to Navigate a Way Out of Chaos
Science Direct	1992	Walsham	Proposição Metodológica	Management Science and Organisational Change: A Framework for Analysis
Science Direct	2006	Lee et al	Proposição Metodológica	Dynamic planning and control methodology for strategic and operational construction project management
Science Direct	2013	Williams et al	Proposição Metodológica	Combining hard and soft system thinking: the development of a value improvement model for a complex linear friction welding repetitive process (lwf-VIM)

Fonte: Elaborado pela autora.

Os estudos encontrados relacionados a TOC utilizam o Processo de Pensamento enquanto método de análise e solução de problemas. Ritson and O’Neil (2006) realizaram

estudo empírico em torno de três modelos de mudança: Sistemas de Informação Estratégica, Teoria das Restrições e Desenvolvimento Organizacional. Na sua conclusão, os autores citam a TOC como o modelo mais efetivo para a mudança, principalmente no que tange à resistência à mudança. Berry e Smith (2005) analisam a TOC sob suas três principais abordagens: teoria dos sistemas, medições de desempenho e Gestão da Mudança organizacional, e concluem com as contribuições advindas do método para o processo de aprimoramento das organizações. Mabin, Forgeson e Green (2001) apresentam um estudo de caso que utiliza o Processo de Pensamento da TOC para o Gerenciamento do Processo de Mudança e como ela trata as diferentes resistências à mudança. Cox, Mabin e Davies (2004) avaliam a TOC em comparação com outras metodologias de Pesquisa Operacional.

Na linha do Pensamento Sistêmico, Harrington et al. (2012) propõem um método baseado no Pensamento Sistêmico, para Gestão da Mudança – O *Directed Evolution* (DE). Karp e Helgø (2009) não propõem modelos ou ferramentas para GM, mas sim propõem o foco em fatores como comportamento e relações humanas. Raza e Standing (2011) sugerem um modelo para gerenciamento do conflito. Young (2009) Analisa as diferentes áreas que estudam a Gestão da Mudança, e propõe, a partir dela, um meta-modelo para gerenciamento da mudança. Clinton, Dougherty e Masimore (2006) propõem um modelo e avalia um caso aplicado de Gestão da Mudança baseado no pensamento sistêmico. Cao, Clarke e Lehane (2004) analisa o processo de mudança em uma instituição de ensino superior, e concluem sobre a importância de utilizar uma perspectiva sistêmica para gerenciamento deste processo. Walsham (1992) propõe um framework com diretrizes para gerenciamento da mudança, baseado em um caso aplicado. Outros autores como Kapsali (2011), Lee, Pena-Mora e Park (2006), Hourri (2012) saem da Linha do Gerenciamento da Mudança, e o tratam o gerenciamento de projetos.

Da mesma forma que os estudos encontrados na busca anterior, esta revisão trouxe diretrizes, modelos e frameworks para Gerenciamento da Mudança e, sugerem “o que” deve ser feito para que esta seja efetiva. Em todos os casos GM ainda é tratada como um evento específico e não como um processo que faça parte da rotina de operações da empresa. O “como” implementar ainda é superficial na literatura existente e não responde a questão proposta para esta pesquisa: “Como gerenciar a mudança, de uma forma processual, estruturada e contínua, considerando as relações existentes em suas diferentes fases?”.

Os resultados obtidos na revisão acadêmica permitiram não só verificar a originalidade desta proposta de estudo, mas também aprofundar os conceitos de Gestão da Mudança e a ligação com as demais metodologias propostas para esta pesquisa. O aprofundamento das três

abordagens bem como uma análise comparativa dos mesmos será realizado no Capítulo 2 – Referencial Teórico.

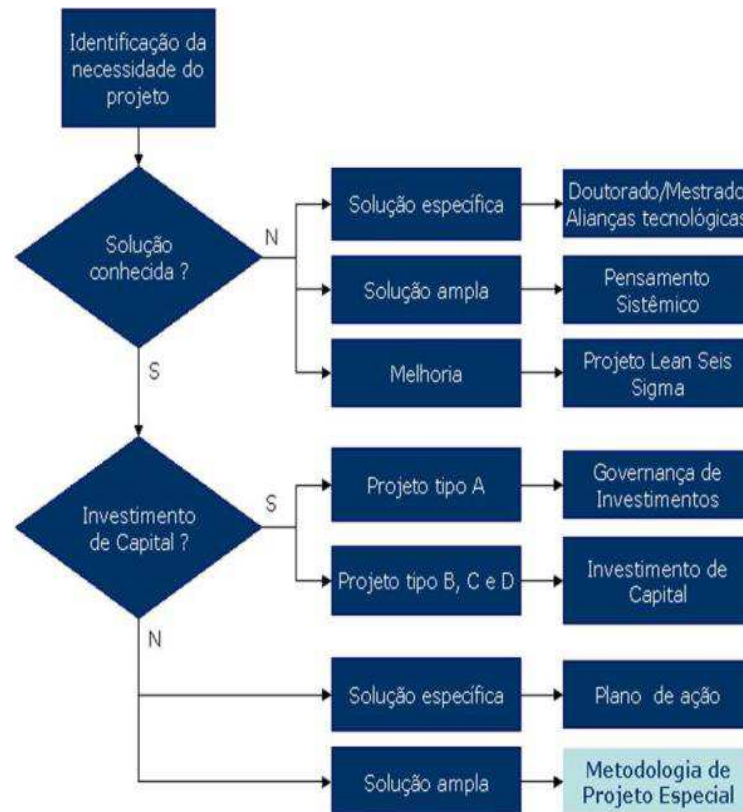
1.3.3 Dimensão Prática

A principal motivação para a escolha do tema surgiu a partir dos problemas de ordem prática encontrados em campo. Para entendimento do escopo da mudança e de como ela é tratada dentro de uma organização, a pesquisadora se inseriu na realidade de uma empresa mineradora que continha um processo ativo de Gerenciamento da Mudança, realizado por sua área de recursos humanos.

Ao se inserir neste contexto empresarial, percebeu que existiam fragilidades no processo existente, em todas as fases de seu escopo. Críticas eram feitas pelos envolvidos, clientes, gestores e pelo próprio grupo condutor, até o ponto de a relevância de sua existência ser questionada. A demanda por um processo eficiente, que fizesse parte da rotina da organização, se tornou artefato principal para construção desta pesquisa. Como será descrito no Método de Trabalho, técnicas do método sistêmico foram utilizadas para crítica e redesenho do novo processo. Esta decisão foi tomada pela familiaridade da empresa em aplicações do Método.

A organização estudada já aplicou dezoito vezes o método para fins específicos e formalizou nas suas políticas o uso do Pensamento Sistêmico como método de identificação, análise e solução, para projetos de “solução ampla e desconhecida”, utilizando o GMAP|UNISINOS como seu principal parceiro. A figura 4 ilustra o fluxo de decisão para utilização dos diferentes métodos.

Figura 4 - Fluxo de decisão para projetos na empresa estudada



Fonte: Material interno da empresa.

Além disso, a empresa já foi objeto de análise de três dissertações de mestrado defendidas na Unisinos, relacionadas ao Pensamento Sistêmico:

- Moreira (2005) - Cenários Sistêmicos: proposta de integração entre princípios, conceitos e práticas de Pensamento Sistêmico e Planejamento por Cenários.
- Morandi (2008) - Elaboração de um método para o entendimento da dinâmica da precificação de commodities através do Pensamento Sistêmico e do Planejamento por Cenários: uma aplicação no mercado de minérios de ferro
- Corcini Neto (2010) - Proposição de um *roadmap* para a implantação da abordagem do Pensamento Sistêmico em organizações

A maturidade da empresa no uso do pensamento sistêmico e o valor que ela visualiza na sua aplicação, fortaleceram a decisão de utilizar ferramentas do método para a operacionalização de algumas fases do processo de mudança. O apoio da Teoria das Restrições supriu algumas lacunas deixadas pelo pensamento sistêmico, como a medição de desempenho e resolução de conflitos.

Para complementar as demais fases do processo de mudança, o método TransMeth de Rentes (2000) permite a abrangência de escopo necessária para que a mudança não seja

tratada pontualmente por um método de identificação, análise e solução de problemas e sim como uma temática relevante que seja gerenciada por um processo organizacional formal, proativo e contínuo. O TransMeth foi desenvolvido de um trabalho conjunto entre a EESC-USP e os pesquisadores do *Management System Engineering Lab* de Virginia Tech, USA, sendo este o objeto de estudo do programa de pós-doutorado de Rentes no exterior de 1997 a 2000. O método foi implementado e testado em uma empresa americana, em três diferentes processos de mudança, validando sua aplicabilidade. Neste estudo ele teve como principal uso o direcionamento das fases de pré-mudança, implementação, manutenção e revisão de resultados.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Esta pesquisa está estruturada em sete capítulos. Na presente introdução são apresentados: a justificativa, a questão de pesquisa, os objetivos e a estrutura do trabalho.

No capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico estudado, onde são abordados a Temática de Gestão de Mudanças e, os Métodos que serão utilizados para embasar a construção do processo proposto nesta pesquisa: Pensamento Sistêmico, Processo de Pensamento da Teoria das Restrições e Metodologia de Transformação TransMeth.

No capítulo 3, são apresentados os métodos de pesquisa e de trabalho, a unidade de análise e, as delimitações deste trabalho.

No capítulo 4, descreve-se as atividades realizadas para a análise crítica do atual processo de Gestão da Mudança utilizado pela empresa estudada: modelagem do processo “as is”, entrevistas com clientes e Gestores, e, Análise Sistêmica do processo atual.

O capítulo 5 traz o Processo Proposto, detalhando as 5 Fases criadas para sua condução: Exploração Proativa do Ambiente, Questionamento à Mudança, Estruturação do problema e Planejamento da Mudança, Implementação, Manutenção e Sustentação da Mudança e, Alinhamento entre Equipe e Processos de Gestão da Mudança.

O capítulo 6 apresenta as atividades realizadas para Avaliação do artefato proposto, fazendo parte a Implementação Parcial do Processo e o Grupo Focal com especialistas acadêmicos.

As conclusões e as possibilidades de pesquisas futuras são apresentadas no capítulo 7.

2 REFERÊNCIAL TEORICO

Para o embasamento teórico do método proposto, foram definidas três seções principais: a primeira irá explorar a Gestão de Mudança no que tange às suas dimensões e diretrizes de condução. A segunda parte traz os métodos escolhidos para servir de base à construção do processo proposto, sendo eles: O Pensamento Sistêmico, o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições e a Metodologia de Transformação TransMeth. A terceira seção contém uma análise comparativa dos diferentes métodos escolhidos, quanto ao escopo proposto em cada um deles e diretrizes fornecidas para Gerenciamento da Mudança.

2.1 GESTÃO DA MUDANÇA

O termo mudança, basicamente, está relacionado à transição de um estado (ou situação) a um outro, no qual as pessoas, numa organização, são solicitadas a mudar suas atitudes, e a adquirir e praticar novos comportamentos e habilidades, com o intuito de aprimorar e melhorar seus desempenhos (MOITRA, 1998).

Alguns autores classificam a mudança por diferentes critérios. Costa (2006) afirma que há controvérsias sobre o fato de a mudança ser retratada unicamente como uma modificação, uma vez que essa definição não distingue mudanças simples de complexas, de curto e de longo prazo, ou mesmo, de baixo e alto impacto.

Cao, Clarke e Lehaney (2004) categorizam quatro tipos de mudança: a) a mudança de processos, a) as mudanças de funções e seus modelos de controle e gestão; c) a mudança da cultura organizacional e, por último; d) mudanças na distribuição do poder e forma como as questões organizacionais são influenciadas.

Cada um destes tipos de mudança por si tem seus diferentes impactos, porém os autores argumentam que eles são interligados e interagem uns com os outros. “A mudança organizacional pode ser vista como um processo dinâmico: a mudança em qualquer uma dimensão irá frequentemente resultar em uma mudança compensatória em outras dimensões.” (CAO; CLARKE; LEHANEY, 2004, p. 105)

Young (2009) relata esta situação argumentando que existem diversas tentativas de impor alguma ordem na literatura, que muitas vezes tomam a forma de tipologias que comparam e mudança com base em: tamanho e velocidade; natureza da sequência de eventos, continuidade, grau de complexidade e a uniformidade. No entanto, pela sua própria natureza, estas tipologias buscam diferenciação e, assim, os temas comuns que poderiam guiar o

sucesso da implementação da mudança nem sempre são evidentes. “Talvez, isso explique por que pode haver mais de um milhão de artigos relacionados à mudança e ainda os fatores de "senso comum" ou "básicos" são muitas vezes negligenciados quando a mudança é implementada ou surge dentro das organizações” (YOUNG, 2009, p. 524-525).

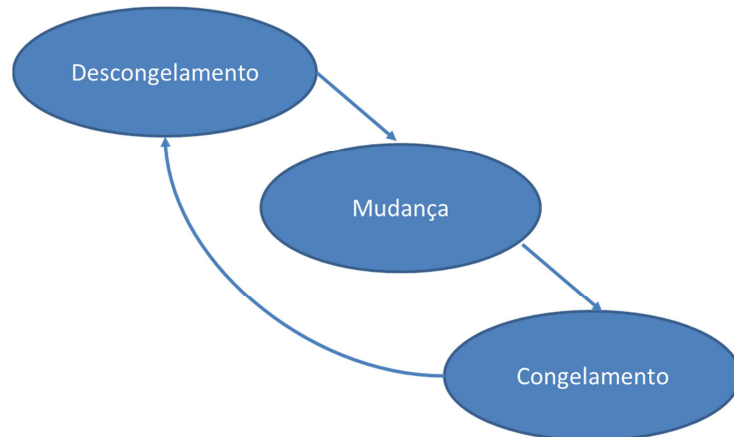
A categorização ou a diferenciação entre os diferentes tipos de mudança não será considerado como um fator relevante para este estudo. Mas sim, se buscará o aprofundamento na explicação do “como” as organizações gerenciam estes processos de mudança. Nesta crescente demanda de mudanças organizacionais Rentes (2000) relata que na tentativa de suportar e maximizar o índice de sucesso deste processo, a área de Gestão de Mudanças (ou *Change Management*) vem se firmando como uma área de estudo. Para o autor, esta área tem o objetivo de estudar e intervir positivamente, através do fornecimento de conceitos, métodos e ferramentas na condução destes contínuos processos de mudanças.

Para explorar o tema Mudanças Organizacionais e seu processo de Gestão, esta seção será dividida em três diferentes dimensões: a primeira tratará do escopo da mudança e as diretrizes para sua condução, isto é, o momento em que ela inicia e finaliza, bem como o que deve ser feito em cada uma delas, apresentando diferentes modelos teóricos que tratem da mudança por esta perspectiva. A segunda abordará os métodos de Gestão da Mudança encontrados na literatura existente que se aproximem do nível de detalhamento necessário para pesquisa. Por fim, o Método Sistêmico e o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições serão explorados, os quais servem de lastro teórico para o processo proposto.

2.1.1 Fases e Diretrizes para Gestão da Mudança

Lewin (1951) é citado como um dos primeiros autores que realizou um estudo sistemático sobre mudanças planejadas (CAMERON; GREEN, 2009; RENTES, 2000; COSTA, 2006). Seu modelo considera o processo de mudança organizacional em três estágios: Descongelamento, Mudança e Congelamento, conforme ilustrado na figura 5.

Figura 5 – Três estágios da mudança, modelo de Kurt Lewin



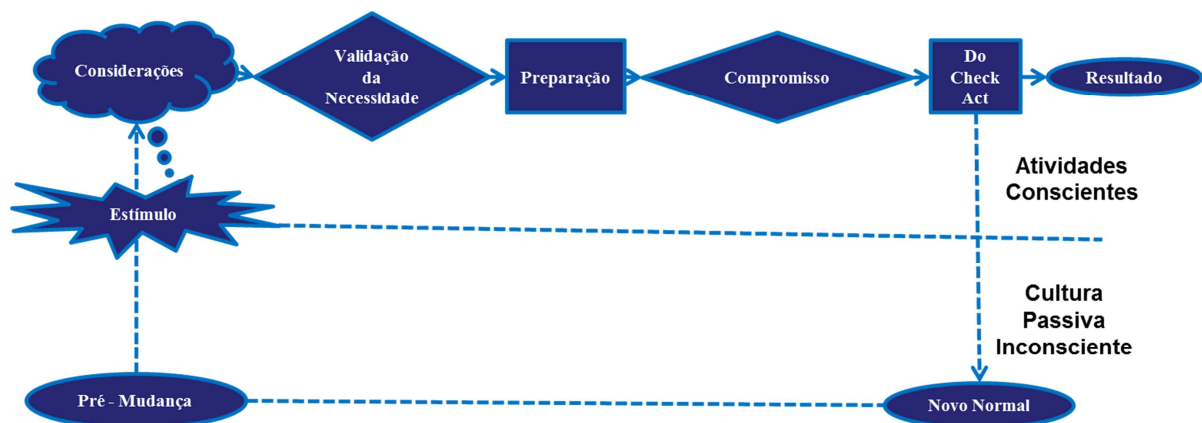
Fonte: Adaptado de Lewin (1951).

Rentes (2000) argumenta que, apesar de simples e de visão estática, o modelo de Kurt Lewin é aparentemente decorrente de uma primeira preocupação científica em entender esse fenômeno e posteriormente prescrever procedimentos e técnicas que auxiliam à condução do processo.

Para embasar o escopo do processo de mudança e servir de base para análise comparativa dos diferentes métodos, buscou-se na literatura um modelo abrangente que abordasse o maior número de etapas do processo de mudança. O Meta-Modelo de Young (2009) foi escolhido para basear esta análise.

A partir de diferentes áreas de estudo que contornam o tema de Gestão de Mudanças, Young (2009) busca diretrizes comuns entre elas e constrói um modelo com as diferentes fases da mudança. Ilustrado na figura 6.

Figura 6 - O meta-modelo da mudança

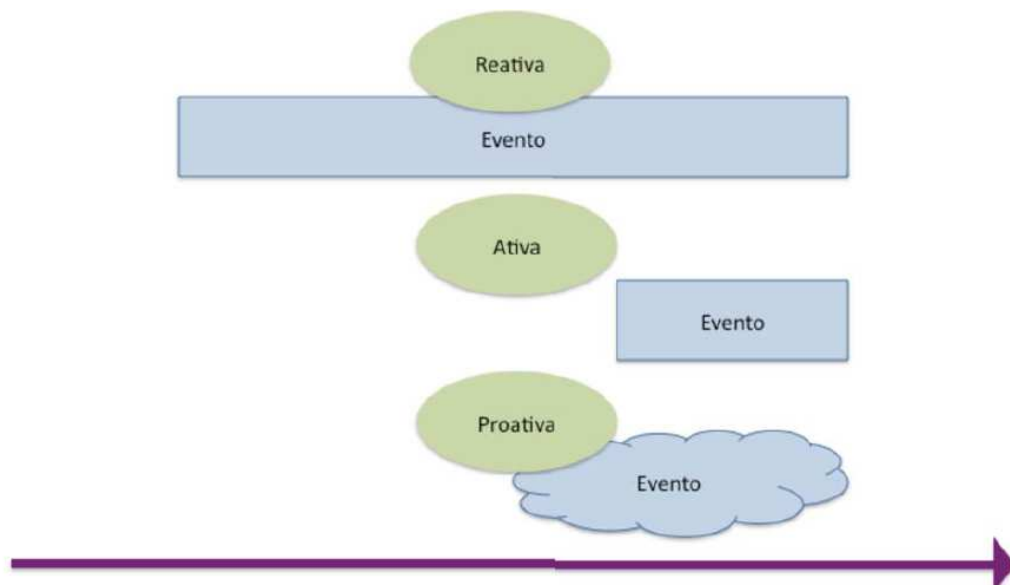


Fonte: Young (2009).

Dentro de cada uma das fases sugeridas pelo autor, outros modelos serão utilizados para determinação do “O que” é necessário para um processo de mudança efetivo. Para Young (2009), a fase de **pré-mudança** determina a maneira pela qual a empresa descobre e percebe a necessidade de mudar, sendo que esta faz parte da cultura passiva inconsciente da empresa. As organizações deveriam incentivar uma busca ativa de informações e experiências, reconhecendo os sinais precoces da necessidade de uma reformulação. Ou o paradigma dominante ou a cultura da empresa irá determinar se há um programa ativo ou não de exploração ambiental.

Bruggeff (2009) realiza um estudo aprofundado nesta fase do Gerenciamento de Mudança e busca responder em seu estudo se a Gestão Proativa dos eventos de mudança é uma prática viável de ser executada. O autor afirma que o mais comum, é que ainda a Gestão de Mudanças seja utilizada de forma reativa, por meio da mitigação do impacto decorrente de eventos sobre as organizações, exigindo-lhes modificações e transformações. Menos comum, mas ainda frequente, é que seja utilizada de forma ativa, mediante contingência dos impactos decorrentes de eventos que, embora conhecidos, ainda ocorrerão. São raras, entretanto, as situações em que a Gestão de Mudanças é utilizada de forma proativa, com base em perspectiva ambiental e de mercado, antecipando e amenizando o impacto decorrente de eventos que ainda não ocorreram, e para os quais é comum se deparar com dificuldades ao se procurar determinar: quais os eventos, quando ocorrerão, o que afetarão e como poderão ser tratados (BRUGGEFF, 2009). A figura 7 ilustra este conceito desenvolvido pelo autor.

Figura 7 - Gestão da Mudança X evento X linha do tempo



Fonte: Bruggeff (2009).

Brugeff também avalia como a Gestão de Mudanças se relaciona com a Gestão Corporativa, com a Gestão do Conhecimento e a Inteligência competitiva, utilizando-se os eventos e as mudanças provocadas por estes eventos. Na mesma linha, Sujova e Rajnoha (2012) orientam esta fase inicial a partir de uma análise estratégica e definem como objetivos desta etapa: entender a necessidade de mudança e definir o resultado esperado que ela trará.

Ao final de cada fase do processo de mudança, referente ao meta modelo de Young (2009) - caracterizado neste estudo como Nível 1, será realizado uma síntese das diretrizes coletadas a partir do referencial teórico, detalhando o Nível 2 – O que fazer. O

Quadro 7 apresenta a Fase 1 – Pré-Mudança.

Quadro 7 – Síntese de diretrizes para a fase de Pré-Mudança

Fase do Processo de Mudança – Nível 1	O que fazer – Nível 2
Pré-Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • executar um programa ativo de exploração ambiental (YOUNG, 2009); • gerar inputs e planejar a mudança a partir da análise estratégica (BRUGEFF, 2009), (SUJOVA; RAJNOHA, 2012)

Fonte: Elaborado pela autora.

Seguindo no modelo de Young (2009), o **Estímulo** seria a primeira etapa da fase ativa da mudança e poderá vir das experiências individuais, do grupo ou de eventos catalíticos dentro da organização. O autor alerta que a resposta a estes estímulos poderão incluir atenção, confusão, ansiedade, recusa em reconhecer ou, todos eles juntos.

Um estudo realizado por Dent e Galloway (1999) apresenta que a resistência natural das pessoas à mudança não é necessariamente uma barreira, mas que a crença da existência desta resistência, é sim uma barreira. Para os autores, as pessoas não resistem à mudança, mas sim a perder seus empregos, poder, etc. A crença da resistência em si pode ser uma barreira, uma vez que o modelo mental pode estar profundamente entranhado, de forma que as pessoas não realizam que aquilo é um mero modelo, mas sim a realidade (DENT; GALLOWAY, 1999). Rentes (2000) complementa a ideia dos autores ao afirmar que a barreira da “crença na resistência” é um exemplo onde o aspecto cultural é lido erroneamente e é supervalorizado, criando um bloqueio real ao processo de mudança.

Autores como Oakland e Tanner (2007) iniciam seus métodos a partir desta etapa – após a ocorrência do estímulo, onde, no modelo de Brugeff (2009), estariam sendo reativas no Gerenciamento da Mudança.

A próxima fase diz respeito a **Considerar** a necessidade de mudar, ou racionalizar as razões para não fazê-la Para o autor, a consideração ativa a partir de múltiplas perspectivas,

seguidas por uma decisão informada de que o status quo é preferível, é uma atividade de aprendizagem produtiva (YOUNG, 2009).

Para Rentes (2000), se uma iniciativa de mudança não for realmente válida, a empresa estará gastando recursos, estressando seus funcionários e gastando a credibilidade de seus executivos na perseguição de uma transformação que não é necessária ou que está orientada em uma direção equivocada. Na sequência de Young (2009), **Validar a Necessidade** é o próximo passo, sendo que este seria um ponto de decisão em que, após ter sido considerado a partir de múltiplas perspectivas, o estímulo deve ser aceito como suficientemente válido e legítimo para superar o status quo e proceder a uma etapa de planejamento. Vale ressaltar que esta não é uma decisão sobre qual é a ação apropriada, mas um acordo de que a necessidade de mudança é válida.

Costa (2006) sugere que as iniciativas de mudança devem ser alinhadas à estratégia de negócios da empresa. Dessa forma, só serão investidos recursos em uma mudança potencial, derivada de uma oportunidade, ameaça etc., se estas estiverem relacionadas com o plano estratégico da empresa. Caso a empresa não tenha um plano estratégico de negócios, essa análise deverá ser feita juntamente com a alta direção que detém o conhecimento tácito da estratégia da empresa (COSTA, 2006, p. 106).

Considerando estas etapas do Modelo de Young – Estímulo, Considerações e Validação – outras orientações acadêmicas são sugeridas. Rentes (2000), a partir de uma revisão bibliográfica, lista os principais motivos do porquê as transformações empresariais falham. Para o autor, existem duas barreiras neste início do processo de mudança: a) a não identificação de uma clara *burning platform* - definida pelo autor como a mola motora do processo de mudança, o motivador inicial e a razão de ser de todo o processo e, b) o excesso de complacência. Um erro comum cometido pelos gestores é achar que a *burning platform* é óbvia a todos participantes. Para o autor, ela não é e se deve ter o cuidado de a formalizar adequadamente. A segunda barreira diz respeito ao senso de urgência dado aos gestores e funcionários, Rentes argumenta que a ausência deste cuidado faz com que os associados não deem prioridade ao processo de mudança em relação às suas atividades usuais. Para o autor, este é um erro fatal porque as transformações sempre falham no atingimento de seus objetivos se o nível de complacência for alto (RENTES, 2000).

Karp e Helgo (2009) argumentam que as iniciativas de mudança não falham por falta de grandes visões ou projetos, mas sim porque os líderes não conseguem compreender a complexidade que enfrentam. Este desafio de gestão tem menos a ver com a estratégia ou as estruturas das empresas, mas sim com a natureza dos seres humanos e suas reações instintivas

a mudar. Para os autores a solução é a reciclagem, não de habilidades, mas de mentalidade, emoções, valores, e suposições (KARP; HELGO, 2009). Cao, Clarke e Lehaney. (2004) exemplificam esta cadeia de impactos: a mudança da cultura individual, influencia a cultura organizacional, que por sua vez afeta toda a estrutura organizacional. Outros exemplos são as drásticas mudanças de processos que praticamente mudam todos os aspectos da organização. A inferência a ser tirada é que enfrentar a mudança sem focar essas interações resultará em uma provável incidência de falha, sendo que o processo de gestão de mudança precisa enfrentar com eficácia a diversidade e as inter-relações da mudança organizacional (CAO; CLARKE; LEHANEY, 2004).

Estas três fases do modelo de Young - Estímulo, Considerações e Validação, serão agrupados dentro de uma mesma dimensão. O quadro 8 apresenta a síntese de diretrizes para sua condução.

Quadro 8 – Síntese de diretrizes para as fases de estímulo, considerações e validação

Fase do Processo de Mudança – Nível 1	O que fazer – Nível 2
Estímulo, Considerações e Validação.	<ul style="list-style-type: none"> • estar consciente e atento para as necessidades de mudança; (YOUNG, 2009) (RENTES, 2000) • alinhar os diferentes agentes de mudanças para essas demandas (RENTES, 2000); • explorar a complexidade existente na situação desejada (KARP; HELGO, 2009). (CAO; CLARKE; LEHANEY, 2004); • racionalizar as razões para executar ou não uma nova iniciativa de mudança (YOUNG, 2009) (RENTES, 2000); • alinhar as demandas de mudança ao plano estratégico da organização (COSTA, 2006). • definir senso de importância e urgência dentro da equipe (RENTES, 2000).

Fonte: Elaborado pela autora.

Ao explicar a fase de **Preparação**, Young (2009) alerta para o perigo de uma necessidade realmente energizante que poderá resultar em uma reação prematura, em oposição a um plano de ação eficaz. As iniciativas são regularmente lançadas sem critérios claramente estabelecidos para o sucesso e, por implicação, não há meios para alcançá-los. Com frequência as organizações começam a mudar as coisas sem primeiro estabelecer uma linha de base, sem a qual é impossível monitorar o progresso, quantificar a magnitude da mudança necessária ou, medir o seu resultado. Com isso, a fase de preparação necessita de um planejamento com objetivos claros a serem alcançados.

Oakland e Tanner (2007) defende que a necessidade de mudança deve ser traduzida em um contexto operacional para que as pessoas na organização entendam como elas serão afetadas e o que deve ser feito para resolver o desafio. A necessidade estratégica deve ser traduzida em medidas quantificáveis que serão entendidas pelo nível operacional. Este link é um papel central da liderança da organização e define a direção que se pretende seguir.

Dentro das barreiras citadas por Rentes (2000) vale ressaltar algumas que estão presentes dentro da fase de preparação.

- Falhar na criação de lideranças para o processo: os líderes das equipes de transformação devem ter peso político na organização, devem ter credibilidade junto aos pares e, principalmente, ter interesse genuíno no processo de mudança em andamento;
- Falhar na alocação de pessoas para o processo de transformação: um erro comum é a alocação de pessoas baseada na sua disponibilidade em participar. Para o autor, formar um time para promoção de mudanças na organização composto por pessoas momentaneamente ociosas não costuma trazer bons resultados. A equipe precisa ter o perfil, a motivação e a credibilidade necessária para o desenvolvimento do processo.
- Falta de uma visão clara para o processo de mudança: é a falta de estabelecimento de objetivos claros a serem atingidos no processo de mudança. Esta visão deve fornecer direcionamento, alinhamento de objetivos e inspirar a ação de um grande número de pessoas da organização. A falta dela dificulta a integração entre os elementos participantes, uma vez que cada subgrupo pode desenvolver a sua própria visão de onde quer chegar, fazendo com que o esforço de transformação se dissolva em uma lista de projetos confusos, incompatíveis e devoradores de recursos.

O **Compromisso de agir** será o segundo ponto de decisão do modelo e esta estará presente junto com a Preparação do processo de mudança. Para Young (2009) depois de validar a necessidade e planejar a mudança, o indivíduo, grupo ou organização deve tomar a decisão de "ir". Como uma visão sozinha não traz mudança, a decisão de agir é uma função de compromisso e aceitação da intervenção planejada. É neste ponto que, o status quo é morto e o descongelamento é personalizado. Dentro da preparação e do compromisso de agir, o elemento cultura organizacional deve estar inserido. Para Senge (2004) a visão da cultura desejada deve ser traduzida em comportamentos e resultados esperados.

Rentes (2000) cita duas barreiras dentro desta dimensão: subestimar as crenças e valores vigentes e, em contraponto, supervalorizar as crenças e valores vigentes. Para o autor, as crenças e valores são as regras do jogo empresarial e as pessoas irão moldar seus comportamentos e ações às regras vigentes.

Mesmo que essas regras sejam ultrapassadas e devam efetivamente ser mudadas, é extremamente importante para o sucesso do processo que estes elementos sejam identificados e compreendidos pelos condutores, servindo de base para a construção das crenças e valores desejados na nova situação (RENTES, 2000). Porém, o oposto também é uma barreira para o processo, pois pode engessá-lo devido à aceitação dogmática de crenças e valores que não fazem mais sentido para a organização em sua situação atual. Para o autor, isto ocorre devido à falta de espírito crítico e questionamento aos paradigmas vigentes, ou devido à complacência dos agentes de mudança (RENTES, 2000).

Oakland e Tanner (2007) consideram as práticas vigentes sob a perspectiva dos processos, dos sistemas e das medidas de desempenho. Para os autores são estes os elementos que direcionam o comportamento dos profissionais na empresa. Respostas às perguntas: como a empresa esta estruturada? quem é meu gestor? como eu sou medido? e, quais são os sistemas e tecnologias disponíveis?, irão auxiliar nesta reflexão e direcionam o plano de implementação da mudança. O quadro 9 traz a síntese das diretrizes teóricas contidas nestas duas dimensões.

Quadro 9 – Síntese de diretrizes para as fases de preparação e compromisso de agir

Fase do Processo de Mudança – Nível 1	O que fazer – Nível 2
Preparação e compromisso de agir.	<ul style="list-style-type: none"> • definir liderança e equipe do processo de mudança baseada em suas habilidades, motivação e credibilidade (RENTES, 2000); • desenhar a mudança esperada e traduzi-la de forma operacional para condução do processo (OAKLAND; TANNER, 2007) • definir medidas quantificáveis (OAKLAND; TANNER 2007) • compreender como os processos e as medidas de desempenho direcionam o comportamento vigente (OAKLAND; TANNER, 2007) • compreender as regras e valores vigentes (RENTES, 2000) • construir as crenças e valores desejados na nova situação (RENTES, 2000).

Fonte: Elaborado pela autora.

A fase de transição e acompanhamento da mudança é chamada por Young (2009) de *Do-Check-Act*, sendo que o objetivo desta etapa é manter a fase de implementação alinhada. Oakland e Tanner (2007) sugerem o uso da metodologia de gerenciamento de projetos para

gerar a mudança desejada, desde o planejamento, comunicação, resultados e aprendizagem sobre a mudança. Para estes autores, a fase de implementação é um ponto crítico de falha, pois muitas vezes se inicia o processo de mudança no ponto errado com programas para mudança de comportamento, porém, o ciclo que implementação deve iniciar nos processos, que determinam a estrutura organizacional e seus recursos, seus sistemas de controle e medição de desempenho, sendo estes os elementos que direcionam a mudança de comportamento (OAKLAND; TANNER, 2007).

Rentes (2000) complementa que a inexistência de um cronograma da transformação com pontos de controle específicos, é uma forte barreira para o processo de mudança. Para o autor, estes pontos de controle indicam o cumprimento de objetivos intermediários de curto prazo, que são importantes para a motivação da equipe de transformação, auxiliando também uma avaliação do andamento do projeto e permitindo verificar dificuldades no seu desenvolvimento e efetuar ações corretivas.

Na visão de Young (2009) uma vez que o impulso para a mudança foi estabelecida com sucesso, sua entrega deve ser ativamente pilotada. Os gestores devem direcionar a mudança que desejam, ou terão que administrar o resultado que receberem, seja ele qual for. Para o autor, as soluções diárias dos desafios encontrados no processo de mudança, devem ser trabalhados por aqueles mais próximos a ação (YOUNG, 2009). HO, (1999) apud Rentes, (2000) argumenta que o que não é mensurável, não é gerenciável. O estabelecimento de critérios de tempo de desenvolvimento, metas a serem atingidas, bem como o estabelecimento claro de responsabilidades no processo é vital para a ocorrência da transformação pretendida no horizonte de tempo esperado. Oakland e Tanner (2007), Carter (2008) e Sujova e Rajnoha (2012) também citam os indicadores de resultado e sua comunicação para os agentes de mudança como elementos chave para manutenção e sustentabilidade do processo.

Se bem sucedida, a iniciativa de uma mudança planejada vai entregar bons **Resultados**. Porém, o efeito dessa alteração pode não ser sempre o esperado, devendo ser constantemente analisados. Na entrega de tal mudança, o indivíduo ou equipe executiva, deve aprender tanto com o sucesso, quanto com o fracasso. Esta capacidade de construir aprendizagem e flexibilidade no processo de mudança é um marco para o sucesso contínuo. Estas duas fases definidas por Young (2009) irão compor a etapa de manutenção do processo de mudança, sendo este um dos principais desafios para a efetividade do processo. O quadro 10 resume as sugestões encontradas na literatura.

Quadro 10 – Síntese de diretrizes para as fases de *do-check-act* e resultados

Fase do Processo de Mudança – Nível 1	O que fazer – Nível 2
<i>Do-Check-Act</i> e Resultados	<ul style="list-style-type: none"> • gerir a implementação da mudança com o apoio da metodologia de gestão de projetos (OAKLAND; TANNER, 2007) • estabelecer marcos de controle para acompanhar evolução da mudança (RENTES, 2000); • gerenciar indicadores de resultado (OAKLAND; TANER, 2007), (SUJOVA; RAJNOHA, 2012), (YOUNG, 2009); • comunicar resultados (RENTES, 2000); • gerar aprendizagens com os resultados obtidos (YOUNG, 2009).

Fonte: Elaborado pela autora.

Young (2009) finaliza seu modelo com o “**novo normal**”, defendendo que os benefícios duradouros só irão acumular quando algum novo comportamento "normal" é incorporado, continuando a produzir os resultados desejados como um inconsciente subproduto. Para Rentes (2000), mesmo após o final do processo de mudança, as políticas só são ancoradas se elas se tornarem a forma com que as pessoas trabalham no seu cotidiano. Isto significa que as mudanças tem que se tornar aceitas e sistematizadas, exigindo um certo esforço de manutenção nas ações de melhoria. Até que os novos comportamentos estejam enraizados nas normas sociais e nos valores compartilhados pela empresa, eles estarão sujeitos a degradação tão logo as pressões associadas aos esforços de mudança sejam removidas.

Carter (2008) argumenta que o foco é institucionalizar a mudança no longo termo por meio da medição de resultados, monitoramento, recompensas e incentivos, comunicação e recursos de operação que auxiliem para que a mudança desejada seja o novo jeito de executar o negócio.

Para Young (2009), quando um mês sem uma iniciativa de melhoria alvo é incomum, então o crescimento do negócio ou aptidão pessoal será assegurada. É claro que assim que o novo normal é estabelecido, inicia-se novamente o paradigma da pré-mudança por próximas situações emergentes, tornando este um ciclo contínuo de Gestão da Mudança.

Quadro 11 – Síntese de diretrizes para as fases do novo normal

Fase do Processo de Mudança – Nível 1	O que fazer – Nível 2
Novo Normal	<ul style="list-style-type: none"> • manter o acompanhamento dos indicadores que representem os comportamentos esperados (CARTER, 2008), (RENTES, 2000), (YOUNG, 2000).

Fonte: Elaborado pela autora.

O objetivo desta seção foi sintetizar as diretrizes existentes na literatura para condução do processo de mudança, baseado nas fases do Meta-Modelo de Young (2009). A próxima seção terá o objetivo de apresentar alguns métodos contidos na abordagem de Gestão da Mudança e, buscará explorar o Nível 3 de detalhamento do como Gerenciar a Mudança.

2.2 MÉTODOS PARA CONSTRUÇÃO E GESTÃO DO PROCESSO DE MUDANÇA

Tão importante quanto ir à busca de novas necessidades de mudança é conseguir implementá-las de forma eficaz. Relatos confirmam que as empresas fracassam na realização de suas mudanças por não adotarem um processo de transformação ou um método de gestão de mudanças (COSTA, 2006).

Porém, escolher o método mais adequado pode ser uma difícil tarefa para os agentes da mudança interessados nas teorias existentes. Autores como Weick e Quinn (1999) e Young (2009) criticam a pura expansão da literatura referente ao tema, gerando um distanciamento entre a teoria e a prática de Gestão da Mudança.

Diversas abordagens são encontradas na literatura como métodos de gerenciamento da mudança. Algumas obras como Berry e Smith (2005), Ritson e O'Neill (2006), Cox, Mabin e Davies. (2005), Mabin, Forgeson e Green (2001), Rentes (2000), Clinton, Dougherty e Masimore (2006), Costa (2006), Cao, Clarke e Lehaney (2004) citam/utilizam o Pensamento Sistêmico e o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições como Métodos de Gestão da Mudança. Outros estudos como Harrington et al. (2012), Kapsali (2011), Lee, Pena-Mora e Park (2006), Williams, Beasley e Gibbons (2013), utilizam ferramentas da Gestão da Inovação, Gestão de Processos, Gestão de Projetos e Métodos de Análise e Solução de Problemas para tal finalidade.

O processo proposto por este estudo foi ancorado principalmente nas técnicas e princípios do método sistêmico formalizados no livro de Andrade et al. (2006). Como complemento para algumas fases críticas do processo de mudança, como a resolução de

conflitos e a mensuração de resultados, ferramentas do Processo de Pensamento da Teoria das Restrições foram utilizadas.

Para suportar e orientar as demais atividades, os método TransMeth proposto por Rentes (2000) foi escolhido como referencial. A decisão por este estudo foi baseada no nível de detalhamento disponibilizado sobre o como gerenciar a mudança (nível 3), bem como a abrangência considerada no seu escopo do processo de mudança. O mesmo é suportado por uma robusta base teórica e contempla no seu referencial o Processo de Pensamento da TOC, proporcionando uma análise sinérgica para este estudo.

2.2.1 Método Sistêmico

Conforme relatado por Morandi, Rodrigues e Lacerda (2010), embora o Pensamento Sistêmico seja normalmente associado às obras de Peter Senge, ele tem suas origens ligadas ao campo da Dinâmica de Sistemas (FORRESTER, 1989). Forrester (1994) relata que tanto a Dinâmica de Sistemas, quanto o Pensamento Sistêmico aspiram à compreensão e melhoria dos sistemas, sendo que nos dois casos, a interpretação da realidade é descrita por intermédio de passos que se seguem.

Morandi, Rodrigues e Lacerda (2010) definem que o pensamento Sistêmico oferece uma linguagem para mapear as estruturas sistêmicas da realidade e seus modelos mentais, permitindo avaliar as ações de alta alavancagem em direção a mudanças duradouras e efetivas. Na definição de Senge (2004) o pensamento sistêmico é uma disciplina para ver o todo. É um quadro referencial para ver inter-relacionamentos, ao invés de eventos: para ver os padrões de mudança, em vez de fotos instantâneas.

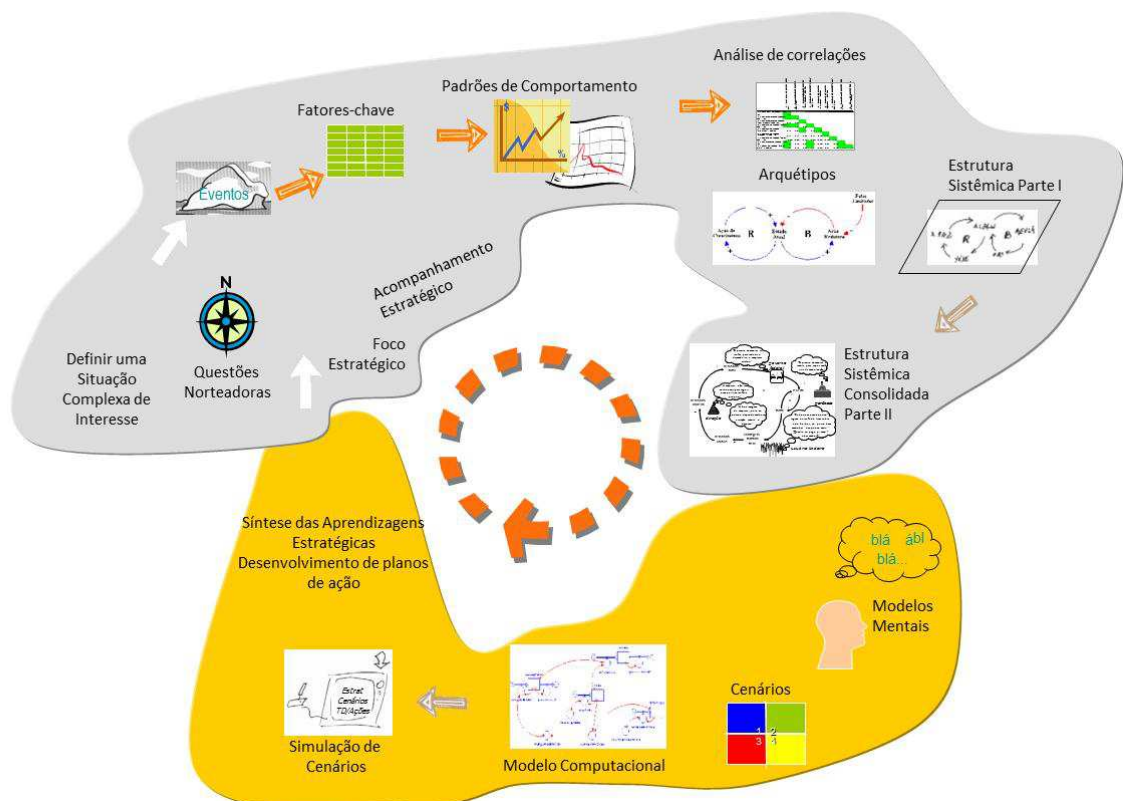
Kasper (2000) traz em sua obra um quadro referencial de inúmeras aplicações derivadas de conceitos sistêmicos. Neste sentido, o autor define o Pensamento Sistêmico “como o desenvolvimento e aprimoramento combinado do quadro de concepções gerais e de inúmeras abordagens, metodologias e modelos teóricos, voltados aos mais diversos temas complexos da realidade” (KASPER, 2000, p. 59).

No Brasil, um dos primeiros trabalhos que se tem referência sobre o tema foi o desenvolvido por Andrade (1997) o qual, sistematizou o Pensamento Sistêmico a partir do estudo de Senge, Ross e Smith (1997). Moreira (2005) utilizou o estudo de Andrade (1997) e detalhou em profundidade o como implementar o Método Sistêmico, integrando o mesmo com o Planejamento por Cenários. Em 2006 o livro “Pensamento Sistêmico: Caderno de campo” foi publicado por Aurélio Andrade, Acyr Seleme, Luiz Henrique Rodrigues e

Rodrigo Souto, trazendo um consolidado sobre o histórico, princípios, ferramentas e casos práticos de aplicação do Método Sistemático.

O método utilizado nos estudos citados anteriormente, foi sistematizado a partir dos níveis de percepção da realidade, descritos por Senge (2004): eventos, padrões de comportamento, relações sistêmicas e modelos mentais. O Método Sistemático de Andrade et al. (2006) auxilia os profissionais a aprofundar o entendimento da situação em que se deseja atuar, explorando cada um desses níveis de percepção. Ele é composto por um conjunto de passos que orientam os atores organizacionais a compreender as forças que moldam a realidade, de maneira a encontrar pontos de alavancagem para a transformação estratégica de uma organização, de forma duradoura e efetiva. A figura 8 ilustra a sequência de nove passos que compõem o método.

Figura 8 – Método sistemático



Fonte: Andrade et al. (2006).

Os passos desenvolvidos na sistematização apresentada em Andrade et al (2006) são as seguintes:

1. **Definir uma Situação Complexa de Interesse:** O objetivo é definir claramente uma situação de interesse, identificando uma situação importante para a

organização. Deve ser uma questão com história conhecida, bem como deve haver certo nível de confiança entre os atores e, preferencialmente que tenham alguma habilidade para argumentação e inquirição. Define-se a situação de interesse em uma frase ou expressão, o horizonte de tempo para análise, as fronteiras do sistema e o nível de agregação das informações. Em termos específicos, algumas questões norteadoras darão o eixo do trabalho;

2. **Apresentar a História Através de Eventos:** aqui o objetivo é penetrar o primeiro nível do pensamento sistêmico, visando assinalar eventos relevantes relacionados com a situação ao longo do período considerado;
3. **Identificar os Fatores-chave:** a partir da lista de eventos relatados, é necessário identificar que fatores ou variáveis podem ser elencados como chave para a compreensão da situação. Tudo o que contribui para um resultado ligado à situação e que esteja sujeito a variações deve ser assinalado;
4. **Traçar o Comportamento:** surge aqui a necessidade de traçar o comportamento passado dos fatores-chave, buscando penetrar o nível dos padrões de comportamento;
5. **Construção da Estrutura Sistêmica:** neste passo, o objetivo é identificar as relações causais entre os fatores, a partir da comparação das curvas, hipóteses preliminares e intuições a respeito das influências recíprocas, desvendando as estruturas sistêmicas. Pode-se realizar sua construção a partir de arquétipos e/ou análises de correlação estatística. Um dos principais produtos da estrutura sistêmica é a identificação das principais avenidas para chegada a variável central, normalmente o objetivo que se pretende seguir, bem como os alavancadores e limitadores para tanto;
6. **Identificar Modelos Mentais:** o objetivo desta fase é identificar os modelos mentais presentes, ou seja, levantar crenças ou pressupostos que atores-chave envolvidos na situação mantêm em suas mentes e que influenciam seus comportamentos, gerando estruturas no mundo real.
7. **Selecionar a Lógica dos Cenários:** Esses estarão representados num espectro (um eixo), uma matriz (dois eixos) ou um cubo (três eixos). Em cada célula, um enredo é desenvolvido que caracteriza “de que mundo trata um cenário como esse”. Ainda nesta fase propõe-se a construção de sinalizadores para monitoramento da eventual configuração de um cenário futuro.

8. **Encorpar os Cenários e determinar as implicações:** identificar o que ocorre com os fatores-chave e as forças motrizes em cada um dos cenários. Que decisões devem ser tomadas à luz dos cenários? Que estratégias melhor preparam a organização para os cenários? Nesse passo determina-se o conjunto de ações estratégicas decorrentes da avaliação dos cenários.
9. **Síntese das Aprendizagens Estratégicas:** nesta fase devem ser documentadas e verbalizadas as principais aprendizagens obtidas pelo projeto. Neste ponto, espera-se ter construído um conjunto de ações alavancadoras para o objetivo que se pretende seguir, as quais serão gradualmente materializadas ao longo do processo de reflexão sistêmico.

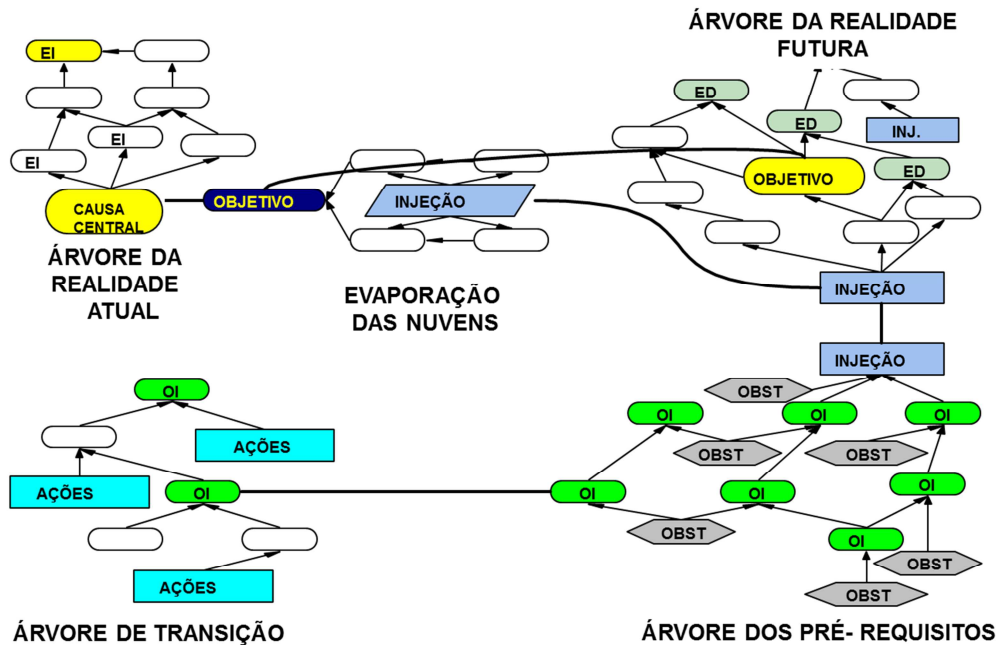
O número de trabalhos acadêmicos que aplicam e detalham a utilização do Método Sistêmico - Andrade (1997 e 1998), Moreira (2005), Andrade et al. (2006), Menezes (2008), Morandi (2008), Morschbacher (2009), Corcini Neto (2010), entre outros, possibilitam a clareza sobre a utilização de suas ferramentas e sobre o “como” implementar cada um de seus passos, possibilitando que as suas técnicas sejam inseridas dentro do contexto organizacional por meio de um processo para Gerenciamento da Mudança. A mesma revisão realizada para o Método Sistêmico foi realizada para o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições, próxima seção desta pesquisa. O referencial traz uma síntese dos princípios e das técnicas inseridas em cada método, o aprofundamento e detalhamento da ferramenta utilizada serão inseridas dentro do Processo Proposto por este estudo.

2.2.2 Processo de Pensamento da Teoria das Restrições

Scheinkopf (1999) define que o processo de pensamento da TOC são ferramentas utilizadas para reconhecer, verbalizar, desafiar, e / ou mudar suposições - começando com as suas próprias. Uma aplicação eficaz do processo de pensamento requer uma atitude diferente do que aquela que as pessoas estão acostumadas a utilizar (SCHEINKOPF, 1999).

Segundo Cox e Spencer (2002), o Processo de Pensamento é um conjunto de ferramentas baseadas no relacionamento entre causa e efeito. Estas mesmas ferramentas podem ser logicamente ligadas, bem como tratadas de forma separada. Este é um processo contínuo de melhoria que é desenvolvido por meio das três seguintes perguntas: O que mudar? Para o que mudar? Como causar a mudança? (ALVAREZ, 1996). A figura 9 apresenta uma visão global dos diagramas propostos pelo Processo de Pensamento da TOC que conduzem as respostas para estas questões.

Figura 9 – Visão global do processo de pensamento da teoria das restrições



Fonte: Alvarez (1996).

Rodrigues (2004) descreve o processo de pensamento da TOC como uma ferramenta analítica que busca, em um primeiro momento, a observação das relações de efeito-causa-efeito de uma situação problemática, visando à identificação das verdadeiras causas básicas do problema (O QUE MUDAR? Etapa de Identificação). Para tanto a TOC utiliza a ferramenta chamada de Árvore da Realidade Atual.

A ARA descreve uma realidade por intermédio de um conjunto de inter-relações sistêmicas do tipo efeito-causa-efeito, apresentando as verdadeiras causas básicas e culminando nas consequências nocivas das mesmas. Auxiliam na determinação dos problemas fundamentais que causam efeitos indesejáveis (COX; SPENCER, 2002).

Em um segundo momento, analisando os pressupostos que perpetuam as causas básicas identificadas e verificando que soluções inovadoras seriam necessárias para o rompimento dos paradigmas atuais, o Processo de Pensamento da TOC busca a construção de soluções criativas que eliminem as causas básicas (PARA O QUE MUDAR? – Fase de Análise). Nesse momento a TOC utiliza duas ferramentas distintas: Diagrama de Evaporação das Nuvens e a Árvore da Realidade Futura (RODRIGUES, 2004).

Noreen, Smith e Macke (1996), definem que o objetivo da Evaporação das Nuvens é eliminar o problema cerne por meio do rompimento ou invalidação de pressupostos que sustentam o conflito. As soluções encontradas para romper estes pressupostos são chamadas

de Injeções, sendo que delas são identificados os Efeitos Desejados, elementos necessários para a construção da *Árvore da Realidade Futura (ARF)*.

A ARF busca esquematizar as relações entre os Efeitos Desejados. Sheinkopf (1999) afirma que este é o processo de criação da visão de futuro que ocorre por meio da conversão da ARA. Portanto, “a ARF tem a habilidade de mapear o futuro” (DETTMER, 1997, p. 184)

Para Finalizar, o processo de Pensamento da TOC procura desenvolver um plano de ação viável para a implantação das soluções propostas na fase anterior. Entretanto, o método procura antecipar e planejar eventuais obstáculos/resistências às soluções definidas (COMO CAUSAR A MUDANÇA? Fase de Solução). Nessa última fase a TOC usa as ferramentas intituladas: *Árvore dos Pré-Requisitos* e *Árvore de Transição* (RODRIGUES, 2004).

Segundo Dettmer (1997) a *Árvore de Pré-requisitos* é uma estrutura lógica para identificar os obstáculos e as respostas necessárias para superá-los. Scheinkopf (1999) define APR como uma ferramenta que auxilia o processo de definição dos obstáculos que estão no nosso caminho e o que precisamos fazer para retirá-los garantindo que as injeções sejam alcançadas.

As ações específicas utilizadas para a realização destes objetivos são estruturadas na *Árvore de Transição*, que Segundo Dettmer (1997) é uma ferramenta que também considera relações de causa e efeito e fornece o processo, o passo a passo do início ao fim do processo de implementação da injeção proposta. Chamada também pelo autor de *Árvore da “Ação”*. (DETTMER, 1997). Complementando assim o ciclo necessário para planejamento da mudança.

Tanto o Pensamento Sistêmico quanto o Processo de Pensamento da TOC são metodologias que suportam o processo de mudança no que tange ao entendimento da situação atual, estruturação, análise, desenho da situação futura e plano de implementação. Porém, ambas desconsideram as atividades de pré-mudança, implementação e revisão de resultados. Por este motivo, a metodologia TransMeth foi inserida nesta proposta.

2.2.3 Metodologia de Transformação TransMeth

O método TransMeth foi originado no estudo de Rentes (2000). Seu desenvolvimento adotou conceitos de diversas metodologias de transformação, incluindo o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições. O autor define seu método como uma proposta de abordagem estratégica, abrangente e integrada para gerenciar o processo de melhoria organizacional (RENTES, 2000).

O método foi desenvolvido de um trabalho conjunto entre a EESC-USP e os pesquisadores do Management System Engineering Lab de Virginia Tech, USA, sendo este o objeto de estudo do programa de pós-doutorado de Rentes no exterior de 1997 a 2000. A proposta foi implementada e testada em uma empresa americana, em três diferentes processos de mudança. Estas aplicações, apesar de parciais, serviram para validar os conceitos e forneceram a experiência necessária para dar forma à metodologia, fornecendo um importante feedback para seu desenvolvimento final (RENTES, 2000, p. 15-16). O TransMeth foi utilizado como referencial para construção e análise do Método de Gestão da Mudança de Costa (2006) e é citado por mais 42 publicações no Google Acadêmico.

O diferencial entregue por Rentes em seu estudo é uma revisão aprofundada da literatura existente no tema, de onde o autor extraiu uma lista com 38 barreiras que limitariam o processo de transformação de alcançar seus objetivos. O TransMeth foi construído com o intuito de mitigar essas barreiras e, para isso, contém um conjunto de procedimentos ou conceitualizações que ajudam a evitar a ocorrência destas falhas ao longo do processo.

Para atingir tais objetivos, Rentes (2000) inicia detalhando os papéis e responsabilidades dos atores envolvidos no processo de mudança. O **Patrocinador**, primeiro papel definido pelo autor, deve ser alguém que tem autoridade para legitimar o processo de mudança. Deve ser o “dono” do processo na organização e fazer da mudança um objetivo, garantindo os recursos necessários para atingir este objetivo.

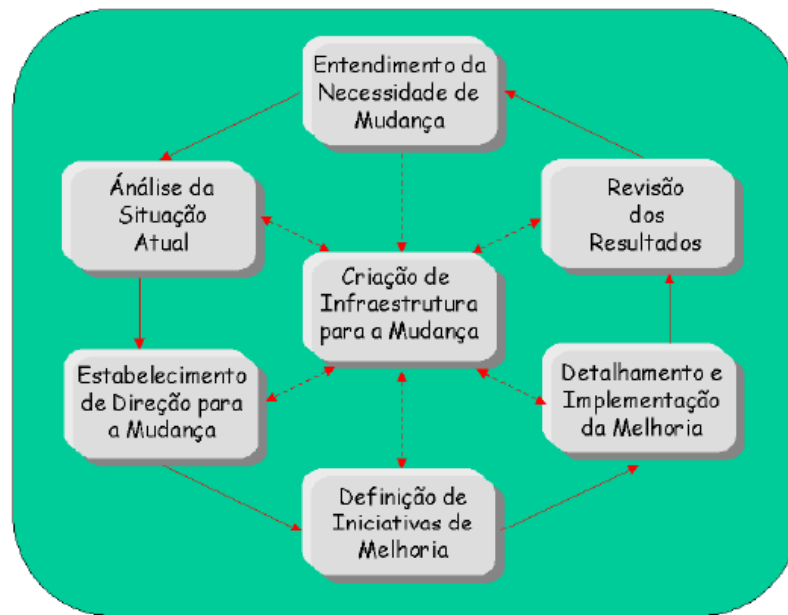
O segundo papel, são os **Agente de Mudança**, sendo que estes devem ser responsáveis por gerenciar e orquestrar o plano de transformação. Para Rentes, este ator deve ser oficialmente designado e devem ser dados a ele poderes oficiais para condução do processo. O terceiro ator é chamado por Rentes como o **Assessor** ou o **Orientador**, este deve ser um especialista com experiência na condução planejada e organizada de processos de transformação, que conhece frameworks, ferramentas e técnicas de condução. O assessor auxilia no estabelecimento e customização de um plano de condução específico para a empresa em questão.

Para a formação desta equipe, o autor sugere que ela seja uma fatia diagonal da empresa, que utiliza elementos potenciais de qualquer área e de qualquer nível hierárquico. A escolha deve ser feita em função das habilidades e características pessoais e funcionais e em função da tarefa designada dentro do processo de transformação.

Com a equipe formada, Rentes propõe uma sequência de passos para condução da Metodologia TransMeth, sendo que, apesar de serem passos discretos e sequenciais, em determinadas aplicações uma organização pode desenvolver atividades paralelas pertencentes

a passos diferentes. A figura 10 ilustra os passos sugeridos pelo autor. Como pode ser percebido, os outputs de cada estágio são importantes inputs para os passos seguintes, conduzindo o processo de tomada de decisão e de definição de ações de melhoria. Em alguns casos, no entanto, alguns retornos para os passos anteriores e interações podem ser necessários, de forma a garantir uma maior segurança no processo de mudança.

Figura 10 – Metodologia de transformação TransMeth



Fonte: Rentes (2000).

O primeiro estágio proposto pelo autor é o **entendimento da necessidade de mudança** e representa a necessidade de formular e identificar um conjunto de disparadores para a mudança que, ao final, devem responder “Por que precisamos mudar?”. Estes disparadores podem representar tanto ameaças para a organização quanto oportunidades, sendo elas internas ou externas, imediatas ou futuras. Rentes sugere que esta análise pode ser realizada a partir Análise das Forças Competitivas.

Outro *output* chave desta fase é a definição das expectativas de mudança baseadas na visão dos patrocinadores e agentes de mudança. Estas expectativas podem definir o que estes atores pretendem atingir como resultado do esforço de transformação, as áreas (processos, sistemas, áreas funcionais, etc.) alvos de mudança e os objetivos de alto nível.

O terceiro *output* desta fase é a comunicação dos disparadores da mudança e da visão, contendo os seguintes passos: a) desenvolver uma mensagem clara sobre os disparadores e a visão, b) levar essa visão para todos os envolvidos na organização, mesmo que indiretamente afetados, c) identificar e selecionar os principais agentes que irão ajudar na condução do

processo de mudança. Rentes sugere que durante a comunicação da necessidade de mudança, seja institucionalizado um painel de visibilidade do processo, servindo de referencia, que vai, pouco a pouco, agregando as informações mais importantes do processo. Este painel também servirá como fonte de comunicação entre os atores, indicando próximas reuniões, resultados esperados e obtidos.

A próxima etapa do método TransMeth diz respeito à **Criação de Infraestrutura para Mudança** e responde à questão: “como vamos suportar a mudança”. Esta fase contém as seguintes atividades:

- Criação de equipes para o processo de mudança: a composição desta equipe deve fazer parte do painel de visibilidade, citado anteriormente. Uma representação gráfica é adequada, de forma a explicitar as intersecções e lideranças destas equipes. Rentes ressalva que é fundamental que seja dado o senso de prioridade para as equipes no processo de transformação, caso contrário, elas irão priorizar suas atividades operacionais, pelas quais elas são normalmente avaliadas.
- Treinamento das equipes de transformação: basicamente este treinamento deve cobrir as informações de negócio (disparadores, visão, objetivos de curto prazo, resultados já obtidos, equipes formadas, iniciativas em andamento), as informações referentes ao método, no caso o TransMeth e, por fim, as informações tecnológicas, contendo informações básicas sobre as tecnologias propostas e os conceitos de produção necessários.
- Criação de um sistema de medidas de desempenho do processo: Rentes sugere a criação de um Sistema Visível de Medição de Desempenho (SVMD), dividido em duas dimensões: o primeiro contém um conjunto de métricas específicas do processo de transformação, sendo elas: desempenho da equipe, atingimento do cronograma, objetivos intermediários, etc. A outra dimensão é o sistema global de mediações da empresa em uso, que indicará os efeitos das ações de melhoria nos resultados globais da empresa. Para a primeira dimensão, o autor sugere uma ferramenta de avaliação da efetividade do TransMeth dentro de cada uma das barreiras identificadas por ele, sendo caracterizadas pela qualidade de sua aplicação como: deficiente, regular, adequada. Para a dimensão global, Rentes propõe uma ferramenta de construção do sistema de medição baseada no próprio Transmeth e utiliza como “pano de fundo conceitual” o Balanced Scorecard de Kaplan e Norton (1997) para desenvolvimento destes indicadores.

A próxima fase tem como proposta a **Análise da Situação Atual** e inclui os processos e ferramentas para o entendimento abrangente da questão “onde estamos agora”. A primeira atividade proposta é definir a estrutura de negócio da organização, relacionando os processos de negócio, a visão, etc., envolvidos na mudança desejada. Rentes propõe ferramentas como a análise de inputs e outputs do sistema organizacional (SINK; TUTTLE, 1989) e o mapeamento dos processos de negócio (*Integrated Computer Aided Manufacturing Definitios*, *Event Driven Process Chain* e *Value Stream Mapping*) para esta atividade.

A segunda atividade diz respeito ao diagnóstico da situação atual, onde são utilizadas ferramentas para identificação dos pontos fortes e fracos, bem como as oportunidades de melhoria. Rentes (2000) relata que uma importante ferramenta para esta etapa é o sistema de medidas de desempenho da organização, ele deve funcionar na empresa como um diagnóstico contínuo, apontando falhas e problemas em determinadas áreas de desempenho. Além disso, o próprio mapeamento de processos pode ser uma fonte para a realização do diagnóstico da empresa. Como alternativa o autor sugere o levantamento de problemas por entrevistas ou questionários, bem como o uso de ferramentas gráficas como o Diagrama de Ishikawa. Por fim, o autor sugere o uso de uma ferramenta de focalização, como a *Árvore da Realidade Atual* (DETTMER, 1997) para a obtenção do consenso sobre qual o processo ou o problema que deve efetivamente ser trabalhado.

O **estabelecimento de direção para a mudança** é a próxima fase do método TransMeth, sendo que esta tem o objetivo de responder “para onde nós queremos ir”. Neste estágio é formalizada a visão do futuro desejado. Para o autor, esta visão pode ser um conjunto de objetivos numéricos a serem atingidos, um projeto conceitual de medidas de desempenho a serem desenvolvidas ou o desenho de um novo processo de negócio a ser implementado, etc. Existe, portanto, uma grande quantidade de processos de desenvolvimento desta visão, ou situação futura, e, como regra geral, é importante que se delineie um processo com passos bem definidos para o atingimento desta situação. O autor ilustra a utilização da ferramenta de Análise da Cadeia de Valor (*Lean Production*) para construção da visão pretendida.

Rentes alerta que nesta etapa a equipe de desenvolvimento deve ser revista, pois novas habilidades podem ser necessárias para a construção futura, sendo que estas devem passar pelas mesmas atividades realizadas na etapa de construção da infraestrutura (comunicação e treinamento).

A etapa seguinte, **Definição de Iniciativas de Melhoria**, corresponde à questão “como nós vamos chegar lá?”. Rentes explica que as iniciativas de mudança são os objetivos

específicos ou ações planejadas para eliminar o gap entre a situação atual e o futuro proposto refletido na visão da organização. Para guiar a definição destas iniciativas, o autor criou um conjunto de regras básicas:

- É importante a definição de “poucas e vitais” iniciativas que vão ter impacto na performance e utilizar os recursos eficientemente, ao invés de estabelecer uma longa lista de iniciativas que não serão adequadamente implementadas;
- As iniciativas de melhoria devem representar um equilíbrio entre a obtenção de resultados de curto prazo versus a obtenção de resultados de longo prazo;
- Iniciativas de melhoria devem representar um equilíbrio entre desenvolvimento/aplicação de tecnologia e desenvolvimento de pessoas;

É recomendado que, nesta etapa, definam-se os líderes de desenvolvimento das iniciativas de melhoria. Estas iniciativas, bem como os nomes dos líderes, devem ser apresentadas no painel de visibilidade do processo de transformação.

Para o **Detalhamento e Implementação da Melhoria**, Rentes (2000) sugere que para aumentar a probabilidade de sucesso nesta etapa, as lideranças devem utilizar adequadamente as ferramentas de gerenciamento já apresentadas no Painel de Visibilidade. Este processo, chamado de consolidação de iniciativas, é uma validação e um cheque de qualidade para o processo de transformação.

Uma vez que as iniciativas foram criadas, são formadas as equipes de implementação. Estas equipes devem ser formalizadas e todos os cuidados de treinamento e comunicação devem ser novamente tomados. Cada equipe resultante deve ter um quadro de equipe onde são indicados: missão (ou iniciativa de melhoria) da equipe; participante; seus papéis na equipe; objetivos da iniciativa pela qual a equipe de implementação é responsável; relação desta equipe com a equipe de transformação (intersecções); medidas de desempenho da equipe e da implementação; cronograma de implementação com ações intermediárias.

Rentes (2000) recomenda a utilização de um plano de ação visível, que possa atuar como um cronograma mestre para o processo de mudança. Nele deve conter os pontos de partida (aspectos da situação atual) e, no outro lado, os pontos de chegada (situação desejada). No centro do painel é montado um cronograma macro das iniciativas de melhoria. Esta visão macro das iniciativas está relacionada ao cronograma detalhado de cada uma que se encontra nos quadros de equipe. Esta ferramenta deve fazer parte do painel de visibilidade e atualizada de acordo com o andamento das iniciativas, promovendo a clareza necessária para o processo de transformação.

A etapa final da metodologia TransMeth corresponde a **Revisão dos Resultados** obtidos na mudança, e tem por objetivo avaliar a mudança e registrar os aprendizados ocorridos ao longo do processo. Esta fase, tal como a criação de infraestrutura, não ocorre pontualmente ao final de processo, mas sim continuamente a partir da definição das equipes e seus planos de trabalho.

O autor sugere que esta revisão deve seguir em duas direções: revisão comum dos processos em andamento, por meio da observação das implementações das melhorias e dos impactos causados por elas nas métricas de desempenho; e, a revisão da própria metodologia de transformação utilizada, no caso o TransMeth, identificando o que funcionou adequadamente e as melhorias que podem ser propostas à metodologia.

Baseado nos resultados obtidos, as recompensas e reconhecimentos dos esforços dos participantes devem ser definidos dentro desta etapa do método. Estas recompensas/reconhecimento podem ser financeiras e não financeiras e devem reafirmar o reconhecimento do progresso efetuado e celebrar o sucesso atingido com as iniciativas e resultados.

2.3 ANÁLISE COMPARATIVA DOS MÉTODOS

Cada um dos métodos escolhidos, Método Sistêmico, Processo de Pensamento da Teoria das Restrições e o TransMeth, possuem suas limitações quando utilizados de forma isolada. A proposta deste estudo buscou utilizar as potencialidades de cada um para construção de um processo de Gestão da Mudança para uma organização em específico, porém, este processo pode ser adaptado e utilizado por diferentes estruturas empresarias. Abaixo serão analisados os benefícios e fragilidades de cada uma das abordagens escolhidas.

O método sistêmico traz como principal benefício o aprendizado gerado em torno da problemática. A modelagem das relações de forma sistêmica permite o entendimento dos elementos que reforçam ou restringem a situação desejada, bem como, conscientiza os atores envolvidos dos modelos mentais que suportam aquela realidade. Este conhecimento alinha e gera consenso entre a equipe, direcionando para a construção de uma proposta de melhoria consciente da complexidade envolvida no sistema. Outra contribuição do método é tornar os atores autoconscientes do seu papel dentro deste sistema, sendo que elementos como a omissão e a terceirização da culpa, são parcialmente mitigados pelo aprendizado gerado.

Porém, apesar deste contexto ser um dos pontos mais críticos e fundamentais para o processo de mudança, o método sistêmico desconsidera parte do escopo de gerenciar a

mudança. Como um Método de Estruturação, Análise e Solução de Problemas, parte-se do princípio de que o disparador da mudança já é conhecido, ou já ocorreu e precisa ser tratado, tornando-o assim uma ferramenta ativa ou reativa para gerenciamento da mudança. Além disso, traz na sua concepção a linha *Soft* da pesquisa operacional, em que a direção da solução, sua implementação e mensuração de resultados não são fundamentais, ao contrário da aprendizagem sobre o sistema estudado.

O Processo de Pensamento da TOC contribui para o Método Sistêmico principalmente no que tange a concretizar o que será feito para alcançar a situação desejada, bem como, propõe uma ferramenta estruturada de resolução de conflitos e pressupostos. A abordagem da Teoria das Restrições também apoia o desenvolvimento de indicadores por meio de princípios a serem seguidos para sua construção e seus impactos nos resultados globais da empresa. Quanto às fragilidades, o processo de pensamento da TOC possui a mesma limitação de escopo para o gerenciamento da mudança citada anteriormente ao método sistêmico. Além disso, sua estruturação inicial do problema é baseada em uma ferramenta linear de causa e efeito, desconsiderando as relações de *feedback* existentes no sistema em questão.

Quanto ao método TransMeth, este pode ser considerado o método de maior abrangência ao escopo do processo de mudança, sendo este o objetivo a que a abordagem se propõe, diferentemente do método sistêmico e do processo de pensamento da TOC, que se restringem a tratar uma situação problemática. A crítica quanto ao TransMeth diz respeito as técnicas utilizadas para operacionalização de algumas das suas atividades, pois são baseadas em abordagens que não enxergam de forma holística o sistema em estudo e sim, fragmenta o diagnóstico e análise com diferentes ferramentas lineares que não considerarão suas relações e impactos de implementação.

Após a exposição dos benefícios e fragilidades que cada uma das abordagens possui, será apresentado um quadro síntese com o “Nível 3” de detalhamento do “como gerenciar a mudança?”, inseridos na proposta de cada um dos métodos escolhidos. O quadro 12 apresenta esta análise.

Quadro 12 – Proposta de ferramentas contidas em cada método.

Fase do Processo de Mudança – Nível 1	“O que fazer” – Nível 2	Contemplam o “Como Fazer” – Nível 3		
		Método Sistêmico	Processo de Pensamento da TOC	TransMeth
Pré-Mudança	<ul style="list-style-type: none"> • executar um programa ativo de exploração ambiental (YOUNG, 2009); 			x
	<ul style="list-style-type: none"> • gerar inputs e planejar a mudança a partir da análise estratégica (BRUGEFF 2009), (SUJOVA; RAJNOHA, 2012) 			x
Estímulo, Considerações e Validação	<ul style="list-style-type: none"> • estar consciente e atento para as necessidades de mudança; (YOUNG, 2009) (RENTES, 2000) 			x
	<ul style="list-style-type: none"> • alinhar os diferentes agentes de mudanças para essas demandas (RENTES, 2000); 	x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • explorar a complexidade existente na situação desejada (KARP; HELGO, 2009). (CAO; CLARKE; LEHANEY, 2004); 	x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • racionalizar as razões para executar ou não uma nova iniciativa de mudança (YOUNG, 2009) (RENTES, 2000); 	x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • alinhar as demandas de mudança ao plano estratégico da organização (COSTA, 2006). 			
	<ul style="list-style-type: none"> • definir senso de importância e urgência dentro da equipe (RENTES, 2000) 			x
Preparação e compromisso de agir	<ul style="list-style-type: none"> • definir liderança e equipe do processo de mudança baseada em suas habilidades, motivação e credibilidade (RENTES, 2000) 			x
	<ul style="list-style-type: none"> • desenhar a mudança esperada e traduzi-la de forma operacional para condução do processo (OAKLAND; TANNER, 2007) 			x
	<ul style="list-style-type: none"> • definir medidas quantificáveis (OAKLAND; TANNER 2007) 		x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • compreender como os processos e as medidas de desempenho direcionam o comportamento vigente (OAKLAND; TANNER, 2007) 	x	x	x
	<ul style="list-style-type: none"> • compreender as regras e valores vigentes (RENTES, 2000) 			x
	<ul style="list-style-type: none"> • construir as crenças e valores desejados na nova situação (RENTES, 2000) 			x
Do-Check-Act e	<ul style="list-style-type: none"> • gerir a implementação da mudança com o apoio da metodologia de 			

Resultados	gestão de projetos (OAKLAND; TANNER, 2007)			
	• estabelecer marcos de controle para acompanhar evolução da mudança (RENTES, 2000);			x
	• gerenciar indicadores de resultado (OAKLAND; TANER, 2007), (SUJOVA; RAJNOHA, 2012), (YOUNG, 2009);			x
	• comunicar resultados (RENTES, 2000);			x
	• gerar aprendizagens com os resultados obtidos (YOUNG, 2009)			x
<i>Novo Normal</i>	• manter o acompanhamento dos indicadores que representem os comportamentos esperados (CARTER, 2008), (RENTES, 2000), (YOUNG, 2000).			x

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 12 traz a síntese das diretrizes que cada um dos métodos utilizados aborda. Duas delas não são consideradas nos métodos escolhidos para operacionalização da gestão de mudanças: alinhar as demandas de mudança ao plano estratégico da organização (COSTA, 2006) e, gerir a implementação da mudança com o apoio da metodologia de gestão de projetos (OAKLAND; TANNER, 2007). Para alinhar as demandas de mudança com o desdobramento estratégico da empresa, um exercício foi proposto pela autora na fase de validação das oportunidades de mudança. Na segunda diretriz que orienta o gerenciamento do projeto de mudança a partir da abordagem de Gestão de Projetos, a empresa estudada já aplica neste formato por meio da metodologia PMBOK (PMI, 2004).

As técnicas e orientações de cada método escolhido foram utilizadas nas diferentes Fases do Processo proposto para Gestão de Mudanças, detalhadas no Capítulo 5. Porém, para introduzir a apresentação do artefato proposto, serão detalhadas nas seções seguintes a Metodologia de Pesquisa, o Método de Trabalho utilizado para estudo e a Unidade de Análise.

3 MÉTODO DE PESQUISA

Os métodos de pesquisa consistem em um conjunto de regras e procedimentos, aceitos pela comunidade acadêmica, para a construção do conhecimento científico (ANDERY et al., 2004). Para Miguel (2007 p. 218), “O processo de pesquisa é desenvolvido por meio da aplicação do conhecimento disponível com a aplicação de métodos, técnicas e procedimentos científicos”. Portanto, a maneira na qual o observador interage com o ambiente de estudo para a detecção dos problemas ou a proposição de soluções necessita estar embasada por métodos e técnicas específicas que se adéque à natureza da pesquisa à realidade investigada (MIGUEL 2007).

Para cumprir o objetivo deste estudo, que é “construir um processo de Gestão da Mudança, em suas diferentes fases, apoiado em modelos teóricos que considerem a complexidade das relações, gerando aprendizagem e suportando a implementação da solução proposta” será utilizado como metodologia de pesquisa a *Design Science Research*. Iivare e Venable (2009) definem a *Design Science Research* como uma técnica de pesquisa que constrói novos artefatos para melhoria de sistemas ou resolução de problemas, criando novos meios para atingir tal objetivo. Dresch (2013) relata que a *Design Science Research* operacionaliza a pesquisa realizada sob o paradigma epistemológico da *Design Science* de guiar os estudos orientados à solução de problemas ou projeto de artefatos.

O artefato é definido por Simon (1996) como uma interface entre um ambiente interno, a substância e organização do próprio artefato, e um ambiente externo, isto é, as condições em que o artefato funciona. Para o autor, os artefatos são “objetos artificiais que podem ser caracterizados em termos de objetivos, funções e adaptações. São normalmente discutidos, particularmente durante a concepção, tanto em termos imperativos como descritivos”. (SIMON, 1996, p. 28). Assim, “o cumprimento de um propósito, ou adaptação a um objetivo, envolve uma relação de três elementos: o propósito ou objetivo; o caráter do artefato; e o ambiente em que ele funciona” (SIMON, 1996, p. 28).

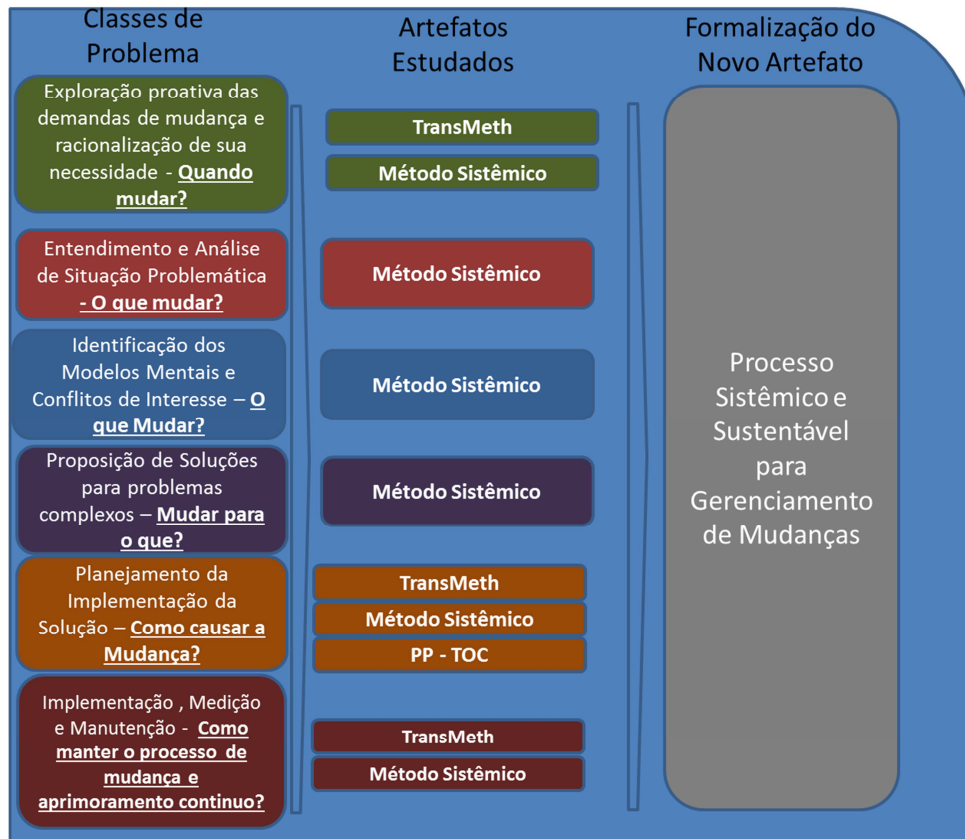
O artefato proposto nesta pesquisa tem o **objetivo** de tornar os processos de mudança na organização mais sistêmicos, com mais consciência de seus impactos, mais efetivos e assertivos no atingimento dos resultados esperados. Desta forma, o artefato proposto neste estudo tem o **caráter** de um processo organizacional, tornando o tema Gestão de Mudanças parte da rotina da empresa, fazendo com que seus colaboradores o operacionalizem conscientemente: cientes do seu escopo, ritos envolvidos e métricas de desempenho. Gonçalves (2000) define um processo organizacional como atividades coordenadas que

envolvem pessoas, procedimentos e tecnologia. Keen (1997) o define como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa (*organizational capability*) e envolva a coordenação de esforços para a sua realização. O **ambiente** em que este artefato funcionará já possui um processo de gestão de mudanças em andamento, porém deficiente conforme avaliação de todos os envolvidos: operadores, clientes e gestores. Esta experiência anterior permitiu que o grupo realizasse um diagnóstico aprofundado das fragilidades existentes no modelo anterior e descobrisse o que deveria ser utilizado como requisito para a construção do novo artefato.

Entende-se que o problema real e, conseqüentemente, os artefatos que geram soluções satisfatórias para este, é sempre singular em seu contexto. Contudo, tanto os problemas quanto as soluções satisfatórias podem compartilhar características comuns que permitam uma organização do conhecimento de uma determinada classe de problema – possibilitando assim a generalização e o avanço do conhecimento na área. (DRESCH, 2013, p. 142). A autora define Classes de Problema como a organização de um conjunto de problemas, práticos ou teóricos, que contenha artefatos úteis para a ação nas organizações (DRESCH, 2013).

Neste estudo, a partir de seis classes de problemas: “a) Exploração proativa das demandas de mudança e racionalização de sua necessidade – quando mudar?; b) Entendimento e Análise de Situação Problemática – o que mudar?; c) Identificação dos Modelos Mentais e Conflitos de Interesse – o que mudar?; d) Proposição de Soluções para problemas complexos – Mudar para o que?; e) Planejamento da Implementação da Solução – Como causar a Mudança? e, f) Implementação, Medição e Manutenção - Como manter o processo de mudança e aprimoramento contínuo?”, onde já existem artefatos desenvolvidos e utilizados por teorias existentes, será proposto uma combinação destes métodos para desenvolvimento de um Processo Empresarial. A figura 11 ilustra o método de pesquisa utilizado para condução deste estudo:

Figura 11- Definição das classes de problema e Artefatos



Fonte: Elaborado pela autora.

Para condução deste trabalho, algumas premissas sugeridas por Hevner, March e Park (2004) foram seguidas:

- Design como Artefato: A pesquisa fundamentada em *Design Science* deve produzir um artefato viável, na forma de um constructo, modelo, método e/ou uma instanciação.
- Relevância do Problema: O objetivo da pesquisa fundamentada em *Design Science* é desenvolver soluções baseadas em tecnologia para problemas gerenciais importantes e relevantes.
- Avaliação do Design: A utilidade, qualidade e eficácia do artefato devem ser, rigorosamente, demonstradas por meio de métodos de avaliação bem executados.
- Contribuições do Design: Uma pesquisa fundamentada em *Design Science* deve prover contribuições claras e verificáveis nas áreas específicas dos artefatos desenvolvidos, e apresentar fundamentação clara em fundamentos de design e/ou metodologias de design.

- Rigor da Pesquisa: A pesquisa em *Design Science* é baseada em uma aplicação de métodos rigorosos, tanto na construção como na avaliação dos artefatos.
- Design como um Processo de Pesquisa: A busca por um artefato eficaz e efetivo exige a utilização de meios que sejam disponíveis, para alcançar os fins desejados, ao mesmo tempo em que satisfaz as leis que regem o ambiente em que o problema está sendo estudado.
- Comunicação da Pesquisa: A pesquisa em *Design Science* deve ser apresentada tanto para o público mais orientado à tecnologia quanto para aquele mais orientado à gestão.

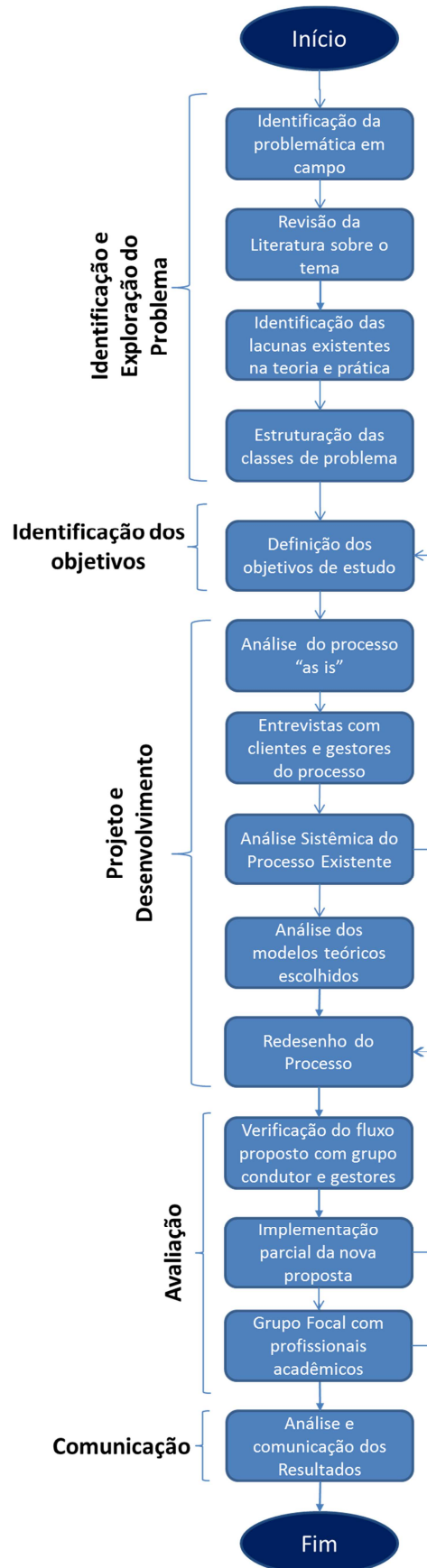
Outros autores como March e Smith (1995) relatam que a *Design Science* é composta pela construção e pela avaliação. A construção é o processo de confecção de artefatos para um propósito específico, enquanto a avaliação é a verificação do desempenho dos artefatos como solução desejada. Os métodos devem ser avaliados considerando a operacionalidade, eficiência, generalidade, e facilidade de uso (MARCH; SMITH, 1995, p. 225).

Será descrito no próximo capítulo o método construtivo do artefato proposto, buscando atender o rigor metodológico proposto pela *Design Science Research*.

3.1 MÉTODO DE TRABALHO DA PESQUISA

O método de trabalho é um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia permite alcançar o objetivo gerando conhecimentos válidos e objetivos. Traçando o caminho a ser seguido, desviando os erros e auxiliando as decisões do cientista (LAKATOS; MARCONI, 1992). Em particular, o método de trabalho procura detalhar os procedimentos adotados na pesquisa a partir do método de pesquisa, neste caso, a *Design Science Research*. Abaixo, será detalhada cada etapa do método, bem como a participação da empresa estudada nesta pesquisa. A figura 12 representa o processo seguido.

Figura 12 - Método de trabalho da pesquisa



Fonte: Elaborado pela autora.

Como relatado nas seções anteriores, a motivação para este estudo surgiu de um problema prático que a empresa estudada estava enfrentando na condução e concepção do seu processo de Gestão da Mudança, o tema GM já era interesse de ambas as partes, pesquisadores e empresa, porém, os objetivos e o produto gerado dessa pesquisa foram construídos ao longo dos encontros.

Na fase de **Identificação do Problema** foi realizada a revisão bibliográfica sobre o tema - processo de revisão sistemática descrita na seção “Justificativa Acadêmica” e detalhada no “Referencial Teórico”. Desta revisão foram encontradas 637 obras que correspondiam aos critérios pesquisados e, ao final, 32 estudos foram aprofundados para estruturação das classes de problema e análise dos artefatos existentes na literatura.

A sequência de atividades correspondeu a análise e diagnóstico de campo, onde foram utilizadas técnicas como a análise documental, entrevistas e reuniões de trabalho com o grupo condutor. Estas atividades corresponderam ao início do projeto e desenvolvimento do artefato e foram conduzidas durante cinco visitas às unidades da empresa. O quadro 13 descreve estes eventos:

Quadro 13 - Eventos realizados em campo para análise e diagnóstico do problema

Evento	Objetivo	O que foi realizado:	Produto Final	Participantes	Data
Reunião 1	Acordar o trabalho conjunto e apresentar o processo existente de Gestão da Mudança para a pesquisadora.	<ul style="list-style-type: none"> - Verbalização das expectativas quanto à pesquisa acadêmica e dimensão prática; - Apresentação do atual processo de Gestão da Mudança; - Compartilhamento dos documentos existentes de operação e apoio ao processo. 	Coleta de dados para modelagem do processo “as is”	<ul style="list-style-type: none"> - Líder do Processo de GM; - Duas <i>Business Partner</i> - Gerente da área; - Pesquisadora; - Orientador da pesquisa; 	15 de Abril de 2013
Reunião 2	Apresentar o processo existente modelado em um Fluxograma para o que mesmo pudesse ser avaliado, criticado e questionado. Alguns modelos teóricos basearam as críticas e discussões quanto ao atual processo.	<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do processo modelado ao grupo de trabalho; - Discussões das revisões necessárias quanto ao desenho do fluxo; - Debate sobre as fragilidades do atual processo sob o ponto de vista do grupo de trabalho. 	Verbalização das fragilidades do atual processo sob a perspectiva do grupo de trabalho.	<ul style="list-style-type: none"> - Líder do Processo de GM; - Duas <i>Business Partner</i>; - Gerente da área; - Pesquisadora; - Orientador da pesquisa; 	28 de Junho de 2013

Rodada de Entrevistas	Entender a percepção de clientes e gestores quanto ao atual processo de Gestão da Mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolvimento de um roteiro semiestruturado para condução da entrevista; - Entrevista em profundidade com dois gestores e três clientes do processo; - Análise do discurso e agrupamento por constructos; - desenvolvimento de um relatório entregue a empresa. 	Verbalização das fragilidades do atual processo sob a perspectiva dos clientes e gestores.	Pesquisadora e Entrevistados conforme detalhado no Quadro 19.	24, 25 e 26 de Julho de 2013
Reunião 3	Realizar uma análise sistêmica sobre o Processo de Mudança utilizando algumas ferramentas do Método Sistêmico para sua condução – Parte 1: Estrutura Sistêmica e Arquétipos	<ul style="list-style-type: none"> - definição de variáveis previamente retiradas de uma pesquisa sobre cultura organizacional realizada na empresa; - construção coletiva de uma estrutura sistêmica que continha como variável central a efetividade do processo de mudança; - Desenvolvimento de arquétipos para enriquecimento da Estrutura Sistêmica 	Entendimento das relações sistêmicas que limitavam o atingimento dos objetivos colocados para os processos de mudança.	<ul style="list-style-type: none"> - Líder do Processo de GM; -Seis <i>Business Partners</i>; - Gerente da área; - Pesquisadora; - Orientador da pesquisa; - 4 colaboradores convidados de áreas clientes. 	06 de Ago de 2013
Reunião 4	Realizar uma análise sistêmica sobre o Processo de Mudança utilizando algumas ferramentas do Método Sistêmico para sua condução – Parte 2 : Modelos Mentais e Pontos de Alavancagem	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão da estrutura a partir dos arquétipos; - Definição dos Modelos Mentais; - Definição dos Pontos de Alavancagem. 	Conscientização dos Modelos Mentais e conflitos que influenciam a estrutura estudada, Definição dos pontos de Alavancagem para revisão do processo de Gestão da Mudança.	<ul style="list-style-type: none"> - Líder do Processo de GM; -Seis <i>Business Partners</i>; - Gerente da área; - Pesquisadora; - Orientador da pesquisa; - 4 colaboradores convidados de áreas clientes. 	13 de Ago de 2013

Fonte: Elaborado pela autora.

A Unidade de Análise será melhor detalhada na próxima seção deste estudo e, os resultados obtidos nesta fase inicial de exploração em campo do artefato existente e

diagnóstico será descrita no capítulo 4 “Análise Crítica do Processo Existente de Gestão da Mudança”.

As duas outras entregas, também objetivos deste trabalho foram definidas entre as partes: a) Proposta de um redesenho para o processo de Gestão da Mudança, e; b) Implementação parcial em uma das áreas clientes.

O redesenho do processo teve três entradas principais: as críticas e expectativas dos clientes e gestores do processo; os pontos de alavancagem definidos durante os seminários de análise sistêmica da mudança e, o escopo e técnicas dos modelos teóricos que seriam utilizados: O Meta-Modelo de Young (2009); o Método Sistêmico de Andrade et al. (2006), o Processo de Pensamento da Teoria das Restrições de Goldratt (1990, 2004) e, a Metodologia de Transformação TransMeth de Rentes (2000). O uso da teoria teve como premissa atender aquilo que havia sido definido como requisito durante a análise do problema prático. O processo de construção do artefato, avaliação do fluxo proposto e, o produto final, serão apresentados no Capítulo 5 – Processo Proposto.

A avaliação da proposta foi realizada em duas reuniões na unidade da empresa, o primeiro representado pelo grupo de trabalho que conduziu este estudo, composto pela líder do processo de Gestão da Mudança, pela gerente de área responsável pelo processo, pela pesquisadora e seu orientador. O segundo seminário de avaliação foi realizado pela pesquisadora com todo o grupo condutor do processo de Gestão da Mudança na empresa, os eventos realizados para revisão e avaliação do processo proposto serão detalhados no quadro 14.

Quadro 14 - Eventos realizados em campo para avaliação do processo proposto

Evento	Objetivo	O que foi realizado:	Produto Final	Participantes	Data
Reunião 1	Revisar e Debater sobre o Processo Proposto com o grupo de trabalho.	- Apresentação do Processo Proposto e embasamento teórico de sua construção; - Debate sobre possíveis fragilidades e desafios que seriam encontrados na sua operacionalização - Inclusão de atividades omitidas no fluxograma inicial.	Processo Proposto – Revisão 1	- Líder do Processo de GM; - Duas <i>Business Partner</i> ; - Gerente da área; - Pesquisadora; - Orientador da pesquisa;	26 de Ago de 2013
Reunião 2	Revisar e Debater sobre o Processo Proposto com todas as operadoras do processo.	- Apresentação do Processo Proposto e embasamento teórico de sua construção; - Debate sobre possíveis fragilidades e desafios que seriam encontrados na sua operacionalização	Processo Proposto – Revisão Final	- Líder do Processo de GM; - Oito <i>Business Partner</i> ; - Gerente da área; - Pesquisadora; - Orientador da pesquisa;	12 de Set de 2013

Fonte: Elaborado pela autora

A avaliação do fluxo não gerou mudanças no processo proposto, tanto por parte da gestão, quanto do grupo condutor, apenas ajustes no fluxo para orientação do processo. Os questionamentos e discussões foram direcionados à capacidade e habilidade do atual grupo responsável pelo gerenciamento da mudança em conduzir este processo, essas limitações serão explicitadas na avaliação do processo atual.

De posse do novo processo consolidado, foi possível planejar sua implementação. Ao mesmo tempo em que este ciclo de revisão do processo se encerrava, uma nova demanda de Gestão da Mudança surgiu para ser executada. A direção da organização optou por reestruturar a sua área de Gestão e Excelência Operacional e, apesar de o estímulo ter sido *topdown*, a nova estrutura de liderança e colaboradores ainda não tinham clareza do caminho a percorrer e das mudanças necessárias para que os objetivos esperados pela organização fossem atingidos. Por limitação de tempo para finalização da pesquisa, apenas a Fase 1 do processo de Gestão da Mudança foi implementado e testado. A Fase 1 teria como objetivos e entregáveis:

Objetivos:

- Ampliar o conhecimento e o entendimento da complexidade envolvida na situação de interesse e compartilhar este aprendizado com o grupo que fará parte da construção de futuras mudanças.
- Sensibilizar e habilitar a área cliente ao tema de Gestão de Mudanças.
- Definir direcionadores para novas iniciativas de mudança.

Entregáveis:

- Entendimento sistêmico da complexidade envolvida para alcance da eficiência nos processos;
- Verbalização e estruturação dos modelos mentais limitantes;
- Definição dos pontos de alavancagem para atingimento do objetivo central e construção de Direcionadores para atuação da Área de Excelência e Gestão.

Para atender estas entregas, quatro encontros foram realizados na unidade da empresa.

Cada um deles será detalhado no quadro 15.

Quadro 15 - Eventos realizados em campo para implementação do processo piloto

Evento	Objetivo	O que foi realizado:	Produto Final	Participantes	Data
Reunião 1	Apresentar ao novo gestor da área cliente o Processo Proposto para Gestão de Mudança e acordar a implementação do piloto.	- Apresentação do Trabalho que foi realizado para revisão do processo de GM; - Apresentar o novo processo de GM; - Apresentar o escopo do piloto para implementação; - Acordar datas e participantes para os próximos eventos.	Cronograma para implementação do Processo Piloto	- Líder do Processo de Gestão da Mudança; - Gestor da área cliente; - Pesquisadora; - Orientador da Pesquisa.	24 de Out de 2013
Reunião 2	Sensibilizar a área cliente sobre o Tema Gestão de Mudanças e Gerar um entendimento sistêmico da complexidade envolvida para alcance do objetivo central da nova área: a eficiência dos processos da organização.	- Apresentação do novo processo de Gestão da Mudança; - Apresentação da proposta de Implementação do Piloto; - Exercícios de Enlaces para construção da estrutura sistêmica; - Exercício de consolidação das estruturas; - Exercício de arquétipos.	Entendimento das relações sistêmicas que limitavam o atingimento dos objetivos colocados para a nova área.	- Gerente da Área de Excelência e - Gestão; Gerente Geral de TI; - Líder do Processo de GM; - Três <i>Business Partner</i> - Nove Colaboradores da área de Excelência e Gestão; - seis colaboradores de áreas parceiras e clientes dos processos executados.	24 de nov de 2013

Reunião 3	Verbalizar e Estruturar dos modelos mentais limitantes;	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidação da Estrutura Sistêmica com os Exercícios da Reunião 1, - Definição dos Modelos Mentais; - Definição dos Modelos Mentais Limitantes; - Identificação das relações sistêmicas causadas por estes modelos mentais. 	Conscientização dos modelos mentais limitantes contidos no sistema em que se estava trabalhando e que precisariam ser mudados;	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente da Área de Excelência e - Gestão; Gerente Geral de TI; - Líder do Processo de GM; - Três <i>Business Partner</i> - Nove Colaboradores da área de Excelência e Gestão; - seis colaboradores de áreas parceiras e clientes dos processos executados. 	02 de Dez de 2013
Reunião 4	Identificar os pontos de alavancagem para melhoria do sistema e Desenvolver estratégias robustas para sua Implementação	<ul style="list-style-type: none"> - Leitura final da estrutura sistêmica consolidada; - Exercícios de Pontos de Alavancagem para entendimento do “o que” deveria ser mudado no sistema; Desenvolvimento de um conjunto de estratégias robustas para sua operacionalização. 	Pontos de alavancagem que deverão direcionar as novas iniciativas de mudança da área na execução de seus processos;	<ul style="list-style-type: none"> - Gerente da Área de Excelência e - Gestão; Gerente Geral de TI; - Líder do Processo de GM; - Três <i>Business Partner</i> - Nove Colaboradores da área de Excelência e Gestão; - seis colaboradores de áreas parceiras e clientes dos processos executados. 	03 de Dez de 2013

Fonte: Elaborado pela autora.

O Capítulo 6, Implementação do Processo Proposto, será dedicado para o detalhamento desta etapa de pesquisa e explicitará todos os resultados obtidos nestes quatro encontros. Para encerramento e entrega do projeto desenvolvido entre os pesquisadores e a empresa, foi realizado um evento adicional na sua unidade. O intuito foi acordar e encaminhar os próximos passos que deveriam ser executados entre a *Business Partner* e sua área cliente e, também, avaliar a implementação do piloto e o processo proposto. Este evento será detalhado no quadro 16.

Quadro 16 - Evento realizado em campo para entrega do projeto e avaliação do piloto

Evento	Objetivo	O que foi realizado:	Produto Final	Participantes	Data
Reunião 1	Revisar os próximos passos do processo com a Líder do Processo de Gestão da Mudança, Avaliar a implementação do Piloto e Entregar o relatório final de execução do projeto conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão dos próximos passos do processo proposto; - Discussão sobre os pontos importantes e possíveis fragilidades da implementação do piloto; - Entrega do Relatório desenvolvido com toda a execução do projeto; Entrevista com o Gestor da Área de Excelência e Gestão; Entrevista com a Líder do processo de Gestão da Mudança. 	Avaliação do Piloto por parte da Líder do Processo de GM e Gestor da área cliente e, Entrega final do relatório.	<ul style="list-style-type: none"> - Líder do Processo de Gestão da Mudança; - Gestora da área de RH; - Gestor da área de Excelência e Gestão; - Pesquisadora; - Orientador da Pesquisa 	17 de Dez de 2013

Fonte: Elaborado pela autora.

Após implementação e avaliação do processo proposto por parte dos colaboradores da empresa estudada, o fluxograma do processo foi apresentando a um grupo focal, composto por pesquisadores acadêmicos com experiência em temas como: mapeamento de processos, pensamento sistêmico e Gestão da Mudança. O objetivo foi ampliar a crítica sobre o artefato proposto a partir de pontos de vista externos à realidade da empresa. O evento foi realizado nas dependências da Unisinos e conteve os aspectos detalhados no quadro 17:

Quadro 17 – Grupo focal com pesquisadores acadêmicos

Evento	Objetivo	O que foi realizado:	Produto Final	Participantes	Data
Grupo Focal	Avaliar o processo proposto, em suas diferentes fases, considerando três aspectos: atendimento aos requisitos e objetivos, clareza e conteúdo proposto.	<ul style="list-style-type: none"> – Orientações para as atividades que foram realizadas: – Apresentação do Grupo Focal e entrega do material impresso para acompanhamento das apresentações e resposta aos questionamentos. – Síntese dos principais pontos contidos na dissertação – Apresentação e debate das 5 Fases do Processo – Análise Global 	- Conjunto de críticas e sugestões para melhoria do processo proposto.	- 10 especialistas acadêmicos nos temas abordados por esta pesquisa: engenharia de processos, pensamento sistêmico, TOC e Gestão de Mudanças.	20 de Junho de 2014

Fonte: Elaborado pela autora.

Os resultados das entrevistas de avaliação bem como as demais conclusões e aprendizagens geradas durante todo o projeto conjunto serão explicitadas nos Capítulos 6 e 7. A próxima seção abordará a unidade de análise em que a pesquisa foi realizada, para que assim a Análise Crítica do Processo Atual, o Processo Proposto e a Implementação do Piloto possam ser apresentadas em detalhe.

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Nesta seção são apresentadas as informações que caracterizam a empresa, considerando histórico, mercado e sua estrutura de processos. Além das informações referentes à empresa como um todo, um enfoque será dado a área de Recursos Humanos, responsável pela condução do processo de Gestão da Mudança. Estas informações foram coletadas através de seu site ou de documentos internos disponibilizados pelos colaboradores da organização.

A unidade de análise é uma empresa brasileira de mineração, de capital fechado, com aproximadamente 37 anos de atuação no mercado. Seu principal produto são pelotas de minério de ferro, produzidas a partir da transformação de minerais de baixo teor em um produto nobre, de alto valor agregado, e comercializado para a indústria siderúrgica mundial. A empresa é essencialmente exportadora e, em 2012, vendeu sua produção para siderúrgicas

de 25 países das Américas, Ásia, África, Europa e Oriente Médio. Sua capacidade nominal produtiva é de 22,250 milhões de toneladas anuais. A empresa gera mais de 2,5 mil empregos diretos e 3,4 mil empregos indiretos. Além desses, há os postos de trabalho gerados pelas obras de expansão, com até 13 mil vagas temporárias no pico das obras e 1.100 na fase de operação.

A empresa é a segunda maior exportadora no mercado transoceânico de pelotas de minério de ferro e, em 2013, foi reconhecida como a Melhor Empresa de Mineração do Brasil e a segunda maior do setor, pela revista Exame, e uma das 150 Melhores Empresas para Você Trabalhar, pelo Guia Você S/A.

Sua cadeia de valor é dividida entre os processos de negócio, os processos de sustentação e os processos de fundamentação. Os processos de negócio são aqueles cujo desempenho está diretamente vinculado à missão da empresa e à entrega de valor ao cliente. Os processos de Sustentação são aqueles cujo desempenho está vinculado à habilidade de aumentar a capacidade e a efetividade dos processos de negócio, produzindo também, uma agregação reflexa de valor aos demais processos. Os processos de fundamentação estão vinculados à captura de requisitos, diretrizes e melhores práticas do ambiente externo, para lançá-los no ambiente interno, produzindo agregação de valor aos demais processos.

A Gestão e Segurança do Capital Humano é um dos processos de sustentação da cadeia de valor. Dentro dele, existem nove macroprocessos, sendo eles: Planejamento de Pessoas; Recrutamento e Seleção; Gestão de Contratos; Gestão de Desempenho; Treinamento e Desenvolvimento; Gestão da Carreira; Gestão de Remuneração e Benefícios; Gestão do Clima e da Cultura Organizacional e Gestão da Mudança.

A área de Recursos Humanos, responsável por estes processos, contém nove dos seus profissionais que desempenham o papel de *Business Partner* (BP) junto à sua área cliente. O BP tem como responsabilidade:

- Participar e discutir as decisões estratégicas da área cliente – Trazendo uma perspectiva soft e sistêmica de aprendizagem;
- Colaborar ativamente no atingimento dos objetivos da área cliente;
- Atuar como *coaching* para desenvolvimento das lideranças e agentes da mudança;
- Atuar como facilitador para a Gestão da Mudança em projetos estratégicos da área cliente.

O BP é um dos principais pontos de ligação entre a área cliente e os processos desempenhados pela área de Recursos Humanos, novas demandas de contratação,

desenvolvimento, treinamento, etc., surgem a partir deste contato. Além disso, são os *Business Partners* que operam o processo de Gestão da Mudança. O problema existente em torno do desempenho deste processo será detalhado no capítulo 4.

3.3 DELIMITAÇÕES

Esta seção apresenta as delimitações consideradas na presente pesquisa, bem como os fatores que não foram cobertos pela mesma.

No que tange à escolha dos Métodos de embasamento do novo artefato, tem-se consciência sobre a possível existência de outros métodos sistematizados que consideram a abordagem dos sistemas e que poderiam ser o foco de estudo desta pesquisa, porém acredita-se que pela maturidade prática e acadêmica que o Método Sistêmico e o Processo de pensamento da TOC se encontram, o seu uso será de grande valor tanto para a prática em empresas brasileiras, quanto para a academia - que leva também estes conceitos para a sala de aula. A Metodologia TransMeth é justificada pela sua abrangência de escopo e detalhamento disponível para implementação.

A exclusão de outros métodos como o SSM (*Soft System Methodology*), entre outros métodos também de Gestão da Mudança, delimitam esta pesquisa na sua abrangência de análise, porém, poderão servir para estudos futuros que desejem aprimorar o artefato proposto para diferentes ambientes organizacionais. Neste estudo eles não foram abordados por considerar-se que os métodos escolhidos foram suficientemente abrangentes para atendimento das entregas e objetivos, bem como, aderente ao ambiente organizacional estudado.

No âmbito das publicações científicas analisadas, a escolha das mesmas fundamentou-se no procedimento de pesquisa apresentado na seção 1.3 – Justificativa. Este delineamento buscou ser abrangente, mas não contempla todas as possibilidades de localização de fontes ou publicações que possam tratar do tema desta pesquisa.

A escolha da unidade de análise para a prática de Gestão da Mudança também é um fator que delimita esta pesquisa, pois a investigação será realizada apenas a partir das experiências e percepções de uma empresa estudada. Apesar de ser um Processo Genérico para Gerenciamento da mudança inspirado em diretrizes e métodos teóricos, o artefato proposto possui características próprias para o ambiente estudado, como a estrutura prevista para sua condução.

Porém, acredita-se que esta experiência será de grande relevância, considerando que a organização é uma das principais indústrias brasileiras e está entre as cinco maiores

exportadoras do país, ganhadora de prêmios como Melhor Empresa de Mineração no Prêmio Melhores e Maiores da revista Exame, e está entre as “150 Melhores Empresas para Você Trabalhar” das revistas Exame e Você S/A, entre outras premiações recebidas ao longo dos seus mais de 36 anos de existência.

Na questão prática, por limitação de tempo, o processo proposto foi implementado parcialmente em apenas uma área da empresa, contemplando a Fase 1 de Exploração Proativa do Ambiente. Por isso, para complementar, a avaliação do processo completo foi realizada por especialistas acadêmicos em um Grupo Focal.

Desta forma, a partir da experiência prática trazida da empresa estudada, somada às contribuições retiradas das publicações científicas referentes ao tema e à análise dos especialistas, este trabalho propôs um Processo para Gestão do Fluxo contínuo de mudanças em uma organização, considerando sua estrutura existente.

4 ANÁLISE CRÍTICA DO PROCESSO EXISTENTE DE GESTÃO DA MUDANÇA

O aprofundamento da problemática em campo foi dividido em três fases principais: A estruturação do processo atual, entrevistas com clientes e gestores e análise sistêmica do processo de mudança. Para cada uma delas, foi realizado um conjunto de reuniões e workshops. Os resultados gerados a partir de cada uma serão detalhados nas próximas seções.

4.1 A ESTRUTURAÇÃO INICIAL DO PROCESSO

Para análise inicial do processo existente, foi realizado um mapeamento e estruturação de todas as atividades realizadas bem como, uma reunião de fechamento e análise crítica a partir do Fluxograma. As atividades realizadas para desenho do processo “as is” foram detalhadas na seção anterior do Método de Trabalho.

Os colaboradores da empresa possuíam diversos materiais e apresentações sobre o atual processo, que durante a primeira reunião foram apresentados à pesquisadora. A figura 13 ilustra o modelo de Gestão da Mudança utilizado.

Figura 13 - Modelo de Gestão da Mudança utilizado



Fonte: Material interno da empresa estudada.

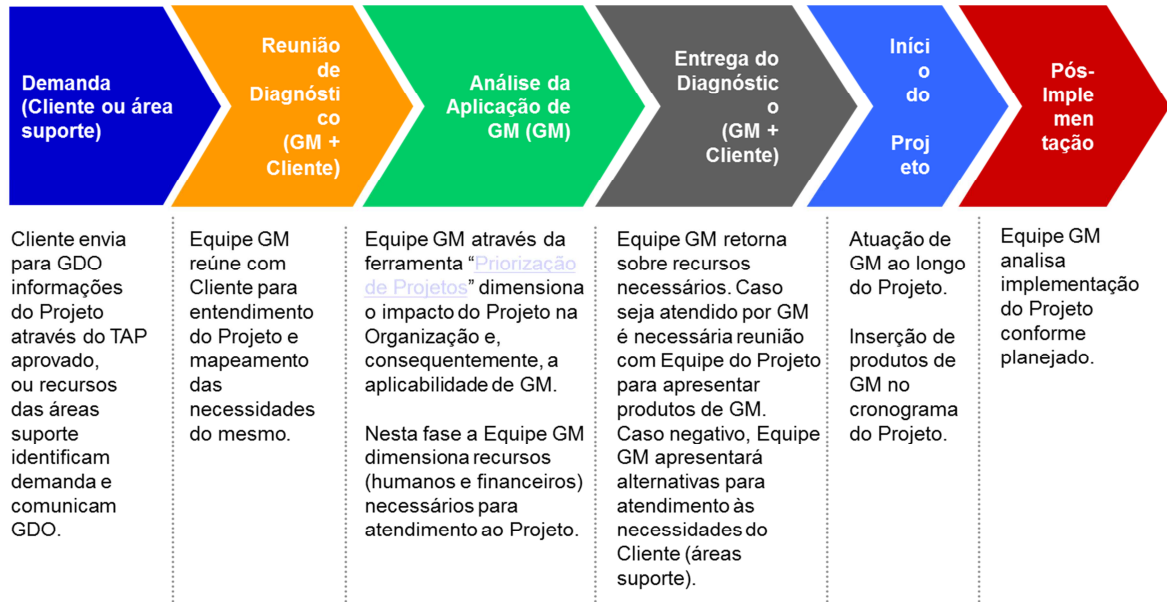
A Gestão de Mudanças na empresa estudada foca três frentes (pilares): Alinhamento Organizacional, Comunicação e Treinamento. Para cada um dos pilares existe um conjunto de ferramentas que tem como objetivo estruturar as ações de mudança. As ferramentas utilizadas para sua condução, ou, os produtos (como são chamados pelos BPs) são construídos em conjunto com o cliente e deixado como apoio para condução da mudança. Os produtos serão detalhados abaixo.

- Mapeamento de *Stakeholders*: Documento que mapeia *Stakeholders*, identificando-os por área, atividade, poder hierárquico, influência e reação ao projeto;
- Plano de Mobilização: Criar Rede de Mudança, mobilizar e alinhar líderes e equipe a fim de estabelecer uma visão compartilhada das iniciativas que suportem a implementação da mudança;
- Diagnóstico de Expectativas e Plano de Ação: Questões sobre aspectos da mudança (expectativas), que podem ser levantados em diversos momentos do Projeto e geram planos de ação para minimizar expectativas negativas e maximizar as positivas;
- Mapeamento de Impactos Organizacionais: Documento de identificação e mitigação dos impactos organizacionais, elaboração de Plano de Ação em conjunto com áreas envolvidas.
- Plano de Comunicação: O Plano de Comunicação define as estratégias de comunicação de um projeto, contemplando posicionamento, conceito, identidade visual, etapas, ações e formas de comunicação pertinentes para gerar interesse, conhecimento, envolvimento e formação de opinião, eliminando ou minimizando impactos e gerenciando expectativas, sustentados por um monitoramento constante necessário à retroalimentação do processo.
- Plano Estratégico das ações de Desenvolvimento: É um método utilizado para atender as demandas de desenvolvimento considerando objetivos e indicadores, dimensões do plano de capacitação, papéis e responsabilidades e fatores críticos de sucesso.
- Documento de identificação do escopo de treinamento, considerando: objetivo do evento, conteúdo, metodologia, público alvo, carga horária, recurso, período, local, instrutor, tipos de avaliações, plano de comunicação e riscos de não realização.
- Avaliação dos Resultados: Apresentação dos dados da avaliação do treinamento, avaliando junto à área demandante dos eventos se o resultado foi satisfatório e se atendeu aos objetivos especificados.

O grupo não possuía um fluxograma detalhado de atividades contidas no processo de Gestão da Mudança. Porém, existiam figuras e apresentações que ilustravam, de forma macro,

o que era realizado no processo. A figura 14 corresponde a um dos materiais disponibilizados para apresentação do processo:

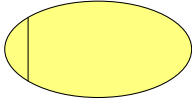





Figura 14 - Fluxo de atividades existente



Fonte: Material interno da empresa estudada.

Desta primeira reunião realizada entre o grupo de trabalho e a pesquisadora, o Fluxograma do Processo "*as is*" foi desenhado. Para melhor compreensão dos processos que serão apresentados no decorrer deste estudo, o quadro 18 apresenta as legendas com os símbolos utilizados, baseados na arquitetura ARIS-EPC, assim como suas respectivas identificações e descrições conforme aplicação ao longo dos processos mapeados.

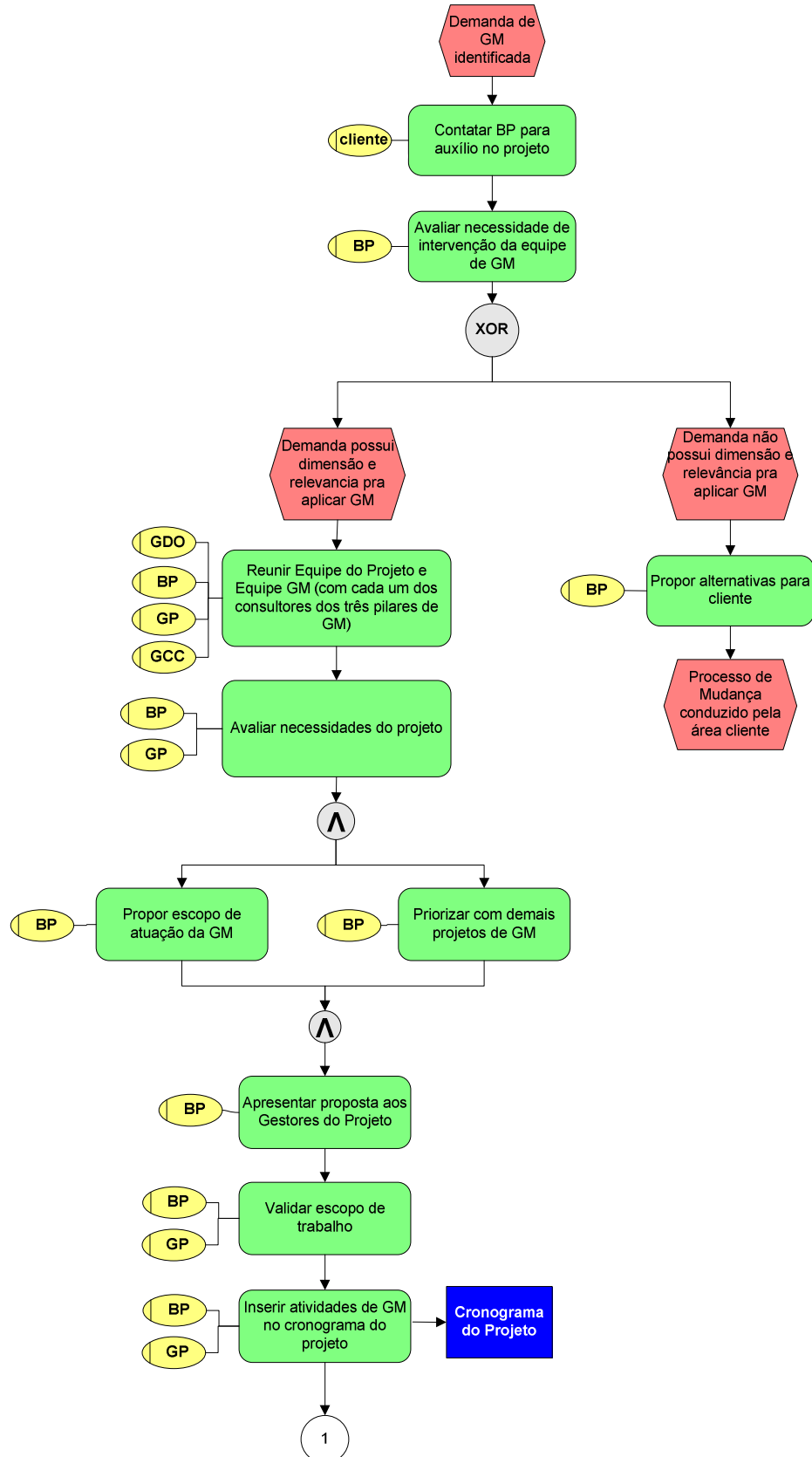
Quadro 18 – Legendas utilizadas

Sintaxe	Identificação	Descrição
	Unidade Organizacional	Representa uma área da organização ou o responsável por determinada tarefa.
	Evento	Representa uma circunstância ou status relevante para o entendimento do processo.
	Atividade	Constitui uma atividade que precisa ser executada para que um processo seja realizado.
	Informações/ Material	Materiais e Documentos que suportam a execução de uma atividade.
	Operador lógico "OU" exclusivo	Operador lógico que representa: <ul style="list-style-type: none"> quando dividir o fluxo: que apenas um dos caminhos será percorrido, ou seja, apenas um dos eventos-destino ocorrerá; quando unir o fluxo: que apenas um dos caminhos percorridos é suficiente para iniciar a atividade seguinte, ou seja, apenas um dos eventos origem precisa ocorrer.
	OU	Operador lógico que representa: <ul style="list-style-type: none"> quando dividir o fluxo: que um dos caminhos poderá ser percorrido, ou seja, um dos eventos-destino ocorrerá; quando unir o fluxo: que um dos caminhos percorridos é suficiente para iniciar a atividade seguinte, ou seja, apenas um dos eventos origem precisa ocorrer.
	E	Operador lógico que representa: <ul style="list-style-type: none"> quando dividir o fluxo: que todos os caminhos precisam ser percorridos, ou seja, todas as atividades destino devem ser executadas; quando unir o fluxo: que todos os caminhos devem ser percorridos antes de iniciar a atividade seguinte, ou seja, todas as atividades-origem devem ser executadas.

Fonte: Adaptado de Scheer (2005).

A figura 15 apresenta o atual processo de Gestão da Mudança na empresa estudada.

Figura 15 - Fluxograma do Processo “as is”.



orientam o cliente para condução, não tendo a continuidade do acompanhamento do *Business Partner*.

No fluxo normal de projetos que terão o acompanhamento de Gestão da Mudança, o BP, em conjunto com um colaborador da área de comunicação e um colaborador da área de treinamento, faz uma reunião com o gestor do projeto para diagnóstico inicial do projeto de mudança que se inicia. De acordo com a necessidade, o BP propõe um escopo de produtos (ferramentas) que serão implementadas para apoio ao processo, podendo ser apenas de alinhamento e mobilização, de comunicação ou de treinamento. Sendo previsto neste escopo o desenvolvimento e a implementação das ferramentas escolhidas.

Após entrega formal ao clientes dos produtos gerados o BP deveria acompanhar a continuidade do processo de mudança até seu encerramento, fazendo uma Análise final com a área cliente do projeto de mudança implementado.

O fluxograma acima foi apresentado ao mesmo grupo e, em síntese, os pontos abaixo foram às conclusões desta reunião de análise crítica do atual processo:

- A equipe de GM era chamada após o início de um processo de mudança ter sido iniciado. Os objetivos do cliente em envolver a área eram basicamente: comunicar e treinar e não discutir a real necessidade de uma mudança e a melhor forma de implementá-la.
- Existia um *gap* entre o que a equipe de GM desejava entregar ao cliente e, ao que de fato entregava. Durante a discussão do processo a equipe relatou que aquelas ferramentas, na sua maioria, não eram utilizadas na prática, sendo realizado apenas: uma análise de *stakeholders*, uma análise de impactos e um plano de mobilização que continham ações de comunicação e treinamento. O alinhamento e priorização dos diferentes projetos que estavam ocorrendo na organização também não era mais realizado.
- As reuniões de manutenção ocorriam apenas na sua fase inicial, sendo que a sustentação, a mensuração de resultados e o fechamento do projeto não aconteciam na prática.
- Existia um conflito entre as expectativas da área cliente e dos condutores do processo.

Estes primeiros fatores, foram levantados a partir de apenas um ponto de vista: os responsáveis pelo processo. Para ampliar esta visão sobre a problemática envolvida, clientes e gestores foram entrevistados.

4.2 ENTREVISTAS COM CLIENTES E GESTORES

Esta etapa comportou a realização de sete entrevistas, realizadas com clientes e gestores do processo. O quadro 19 caracteriza a amostra de colaboradores:

Quadro 19 – Perfil de Entrevistados para Avaliação do Processo

Colaborador	Relação com o Processo	Função
Entrevistado 1	Gestora da área responsável pelo processo	Gerente de Área - RH
Entrevistado 2	Gerente Geral da Área de RH	Gerente Geral de RH
Entrevistado 3	Cliente e parceira na condução do processo – Treinamento e Desenvolvimento	Gerente de Área - RH
Entrevistado 4	Cliente e parceira na condução do processo - Comunicação	Gerente Geral de Comunicação
Entrevistado 5	Cliente do Processo	Gerente Geral de Gestão
Entrevistado 6	Cliente do processo	Gerente de Projetos - Suprimentos
Entrevistado 7	Cliente do processo	Gerente de Projetos - TI

Fonte: Elaborado pela autora.

Um roteiro semiestruturado foi utilizado para condução das entrevistas, e continha cinco questões principais, relacionadas abaixo:

- Na sua opinião, quais são os pontos fortes e benefícios do processo atual?
- Quais são os pontos fracos ou pouco relevantes do processo atual?
- Na sua opinião, quais são os principais desafios da mudança?
- Quais são as suas expectativas quanto ao processo de GM e quais deveriam ser seus objetivos?
- Quais indicadores você acredita que seriam necessários para avaliar se uma mudança foi bem sucedida e, se GM atingiu seu objetivo?

Como pontos fortes do atual processo de Mudança, os principais fatores levantados foram: a oportunidade de discutir o processo de mudança de forma mais ampla, considerando outras perspectivas e pontos de vista; a sensibilização quanto ao tema de Gestão da Mudança; a consciência sobre possíveis impactos do processo; e, o desenvolvimento do gestor e da equipe.

Estes elementos foram citados por seis dos entrevistados como os principais aspectos. Entre os relatos, podem ser destacados: “Ajuda a pensar sistemicamente. Apesar de usar ferramentas lineares, amplia o pensamento.”; “Ter insights externos – Conversar com mais gente traz uma visão mais ampla. Uma visão mais soft do processo.”; “ Permite a discussão dos aspectos não racionais. Como as pessoas vão reagir à mudança, como de fato elas vão

colocar energia, etc. A metodologia ajuda a trazer esse olhar, o que pode influenciar nessa mudança que não está lá no meu plano de ação mais técnico.”; “Visão ampla, receber feedback durante e após as reuniões”.

Dentre as fragilidades, Uma das maiores críticas ao processo atual foi quanto ao seu ferramental e/ou escopo. Alguns *stakeholders* do processo consideram as atuais ferramentas burocráticas e, algumas vezes cansativas. A continuidade é outro fator citado como deficiente no atual modelo. Os clientes sentem a necessidade da proximidade de GM durante a implementação e manutenção do processo, gerando sentimentos como: “Na hora de implementar GM afasta.”; “A equipe de GM não acompanha a mudança de perto. Não tem uma dedicação tão forte no que esta acontecendo”; “Fazemos o mapeamento juntos, mas depois fico com a planilha e com a responsabilidade de fazer o desdobramento. Quando a equipe de GM sai, a continuidade do plano não acontece.”; “Muito ferramental e burocrático – pouco conceitual. Protocolar.”; “A proposta é boa, mas o como se tornou muito mecânico e superficial.”

Outro ponto relevante, citado por seis entrevistados como um fator negativo, é a centralização do conhecimento em uma área específica. A opinião de que o conhecimento sobre GM deve ser disseminado vem de clientes e gestores. Ambos acreditam que isso traria mais engajamento e despertaria mais interesse dos *stakeholders* em gerenciar a mudança.

Quando as competências e habilidades dos *Business Partner*, as críticas referem-se principalmente ao conhecimento e linguagem perante suas áreas clientes. Espera-se que o BP alinhe seus clientes com a estratégia da organização. O Conhecimento do negócio, do mercado e dos desafios do seu cliente são fundamentais para que o *Business Partner* auxilie os gestores no alcance dos seus objetivos. Espera-se também que todo BP seja capacitado para suportar GM, em todas as suas dimensões. Dentre os relatos, contém opiniões como: “Falta linguagem técnica, linguagem do negócio do cliente.”; “Não adianta ser passiva, precisa construir junto.”; “Deveria ter mais visão de negócio. Fazer gestão de mudança não deve ter o objetivo de deixar todo mundo feliz.”; “Enxergam só o Indivíduo ou a massa, mas não compreende a rede. Desconhece as relações.”.

Quando questionados sobre os principais Desafios da Mudança, os entrevistados relataram principalmente fatores socioemocionais e culturais da organização, como resistência a mudança, relações e interesses individuais. Outro aspecto levantado diz respeito a equipe que conduz o processo de mudança e precisa dividir seu tempo com a rotina operacional da sua área: “ Um dos principais desafios é mobilizar as pessoas para uma demanda que não é rotina dela. A cabeça da empresa é muito voltada pra rotina.”

Para os entrevistados, a maiores expectativas quanto a Gestão de Mudança dizem respeito a três fatores:

- Disseminação do conhecimento: “GM precisa circular mais, precisa estar no DNA das carreiras técnicas e gestores.”; “Cada agente de mudança deve ter a habilidade de pensar em GM”; “Não pode ser institucionalizado e fulanizado. Se não, depende do cara chamar”.
- Método: “Mapear riscos, mapear ambiente para ver o quão favorável esta o ambiente para a mudança. Que consiga tratar com a liderança os problemas que surgirem, manter uma coerência com o que precisa ser feito.”; “Identificar as pessoas certas para as demandas daquele projeto, auxiliar na definição da equipe.”; “Deve monitorar se a mudança está acontecendo.” “Deveria ter uma conexão entre os diferentes projetos – Alinhamento.”; “Seria interessante um exercício de modelos mentais sobre os *Stakeholders*. Entender os modelos mentais para definir o que se espera.”
- Atuação do *Business Partner*: - “Ajudar a área a construir e atingir seus objetivos estratégicos – esse é o papel do *Business Partner*. As mudanças da área fazem parte deste escopo.”; “Precisam ajudar nos desafios da área e não atender sobre demanda.”; “Coerência com a razão de ser do processo, voltado para o negócio e os objetivos da organização, e não um plano de RH e comunicação”;

Quanto aos Indicadores de desempenho do processo de Gestão da Mudança, quatro dos entrevistados acreditam que os indicadores de GM devem ser os resultados esperados do projeto. Outros dois citaram que o processo deveria ser medido pela sustentabilidade da mudança ao longo do tempo: “É sustentável? Foi incorporado como requisito da gestão?”; “Deveria ter uma medida que acompanhasse a evolução do projeto para ver se ela é sustentável ou não.”.

A partir das respostas dos entrevistados, diversas análises e aprendizagens puderam ser retiradas. A primeira refere-se ao que ambos os envolvidos – clientes e gestores, consideram como valor do atual modelo: a possibilidade de ampliar a discussão e o ganho de ter diferentes perspectivas e pontos de vista sobre a mudança que se está esperando. As habilidades soft do RH trazem uma visão mais sistêmica sobre os possíveis impactos da mudança e ajudam na decisão de como estas devem ser tratadas.

Apesar de já ser citado como ganho a consciência que o processo trouxe para os Gestores e Agentes da Mudança sobre GM, diversas críticas ainda são feitas sobre o como e o quanto este processo é disseminado. É de senso comum que esta deve ser uma habilidade daqueles que estão liderando o projeto de mudança, e não centralizado e dependente de

algumas pessoas na organização. Estes relatos, de certa forma, desmistificam o pressuposto de que os clientes esperam que a área de apoio seja o gestor e condutor da mudança. O desejo existente é de orientação, apoio e acompanhamento. A expectativa dos clientes e gestores é de que os *Business Partners* capacitem e sirvam de guia para as lideranças de suas áreas clientes.

Quanto ao ferramental existente, percebe-se que gera certo desconforto por parte dos usuários. As críticas apontam as ferramentas como superficiais, mecânicas, burocráticas e cansativas. Quando não revisitadas, tornam-se pouco relevantes, gerando o sentimento de que não existe um propósito claro para elas. Outro ponto a ser explorado é a continuidade do trabalho em GM, clientes e gestores criticam a atuação focada no planejamento da mobilização, sendo que a principal dificuldade está em manter e implementar este projeto.

Os envolvidos esperam a atuação do BP como um *coach*. Preparando e ajudando as áreas no alcance dos seus objetivos. Para isso, é necessário para estes profissionais o conhecimento e alinhamento entre os desafios do seu cliente, com os objetivos estratégicos da organização. A visão de negócio precisa estar entre suas competências para que o BP passe a ter um papel ativo na construção das mudanças e no atingimento dos objetivos.

Para que as áreas trabalhem em sinergia, é importante que ambas tenham objetivos e indicadores comuns. Os resultados esperados do projeto também devem ser uma métrica de GM, juntamente com outras medidas que orientem se a mudança está sendo absorvida como um novo comportamento, sustentando a mudança ao longo do tempo.

As aprendizagens geradas a partir das entrevistas e das análises realizadas com o grupo de trabalho geraram subsídios para uma segunda etapa de análise sobre o atual processo, o qual será chamado de Análise Sistêmica do Processo de Mudança.

4.3 ANÁLISE SISTÊMICA DO PROCESSO DE MUDANÇA

Apesar de as críticas serem conhecidas, a maturidade do grupo ainda era insuficiente para construção da solução. Desta necessidade foi montado uma equipe de pessoas envolvidas no processo para participar de duas reuniões que teriam o objetivo de realizar uma Análise Sistêmica do atual modelo e, definir Pontos de Alavancagem² para atingimento do objetivo central: Efetividade do Processo de Mudança. As duas seções seguintes irão detalhar trabalho realizado.

² O princípio dos Pontos de alavancagem é o de “descobrir onde as ações e mudanças na estrutura podem trazer resultados significativos e duradouros.” Na maioria das vezes, os Pontos de Alavancagem “seguem os princípios da economia dos meios, onde os melhores resultados não vêm de medidas em grande escala, mas de pequenas ações bem focalizadas.” SENGE, P. (2004).

4.3.1 Estrutura Sistêmica e Modelos Mentais envolvidos no Processo de Mudança

A Estrutura Sistêmica é um mapa onde estão modeladas as mais diversas relações entre os elementos formadores do sistema sob análise. Como todo modelo, estas relações não expressam toda a realidade, mas parte significativa da mesma e que atende as necessidades de entendimento por parte daqueles que irão fazer uso destas informações.

Para listar as variáveis que seriam utilizadas na construção da Estrutura Sistêmica do Processo de Mudança, a pesquisadora utilizou uma pesquisa de traços culturais que havia sido aplicada na empresa estudada e avaliava 12 diferentes dimensões: Mudanças, Coletivismo, Foco em Resultado, Ambiente Igualitário, Confiança, Responsabilidade Social e Ambiental, Inovação, Respeito ao Indivíduo, Ambiente de Aprendizagem, Diversão, Orientação Externa e Orientação de Longo Prazo. O questionário continha 86 perguntas aos colaboradores e buscava identificar os traços culturais mais fortes da empresa. As questões contidas na pesquisa foram desdobradas em variáveis, para que durante a construção da estrutura, a equipe pudesse relacionar estes elementos uns com os outros e, pudessem avaliar como eles influenciam os processos de Mudança.

As relações, diretas (setas contínuas) e inversas (setas descontínuas), representam como um elemento afeta outro e como é afetado, expressando por consequência, a dinâmica deste sistema. A título de exemplificação da leitura da notação utilizada pelo Pensamento Sistêmico, ao analisar a figura 16 pode-se ler as relações diretas e inversas

Figura 16 – Exemplo de relações diretas e indiretas



Fonte: Elaborado pela Autora

As relações diretas (setas contínuas) devem ser interpretadas sempre com a mesma intensidade (maior – maior, ou menor – menor). Por outro lado, as relações inversas (setas pontilhadas) devem ser interpretadas sempre com as intensidades inversa (maior – menor, ou menor – maior).

A partir da figura 17, as relações diretas e inversas podem ser lidas:

- Quanto **maior** a Demanda da equipe de projetos, **maior** o Gap de Capacidade das equipes de Projetos. Quanto **maior** o Gap de capacidade, **maior** o Tempo consumido na mudança e consequentemente, **menor** será a Efetividade do Processo de Mudança.

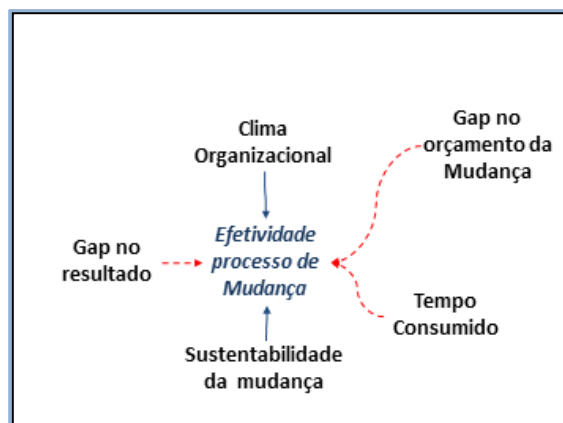
Estas relações também podem ser lidas da seguinte forma:

- Quanto **menor** a Demanda da equipe de projetos, **menor** o Gap de Capacidade das equipes de Projetos. Quanto **menor** o Gap de capacidade, **menor** o Tempo consumido na mudança e consequentemente, **maior** será a Efetividade do Processo de Mudança.

Posto isto, para preparação da reunião de Análise Sistemática, a pesquisadora construiu uma estrutura preliminar que continha como variável central a “Efetividade do Processo de Mudança” e alguns enlaces principais em torno da temática, para ilustrar o processo de construção do mapa sistêmico.

Durante a reunião estes materiais foram apresentados aos participantes e, para gerar o debate e iniciar a construção dos enlaces, o grupo foi orientado a pensar nas avenidas de chegada ao objetivo central, por meio do seguinte questionamento: “Quais são os elementos que nos garantem um processo de Mudança Efetivo?”. A partir desta discussão, foram definidas as avenidas: Clima Organizacional, Tempo Consumido, Sustentabilidade da Mudança, Gap no Resultado e Gap no Orçamento da Mudança. Sendo que estas duas últimas variáveis expressam a diferença entre esperado versus realizado. A figura 17 representa este processo.

Figura 17 – Avenidas para efetividade do processo de mudança

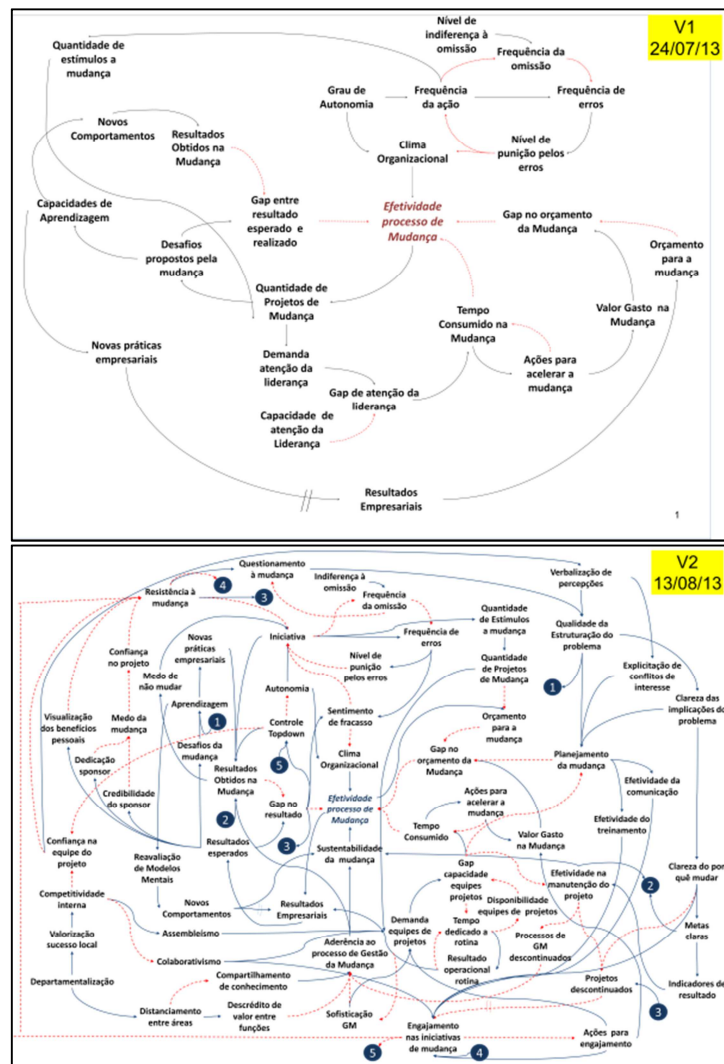


Fonte: Elaborado pelo grupo do projeto

A partir deste conceito central e das variáveis desdobradas dos traços culturais, o grupo iniciou a construção enlaces para representar os elementos de reforço ou equilíbrio para atingimento do objetivo central.

Os exercícios realizados durante a reunião foram consolidados com a estrutura sistêmica preliminar, resultando na segunda versão da ES com as contribuições do Grupo participante. No intervalo de tempo entre as duas reuniões realizadas para Análise Sistêmica do processo de mudança, a pesquisadora fez a apresentação da estrutura para o grupo de pesquisa GMAP|Unisinos, com o objetivo de enriquecer o mapa, trazendo uma visão externa à empresa. As diferentes versões da Estrutura Sistêmica serão ilustradas na figura 18.

Figura 18 – Versões da ES de Gestão da Mudança



Fonte: Elaborado pelo grupo do projeto.

envolvidos. Desta forma, para que haja de fato mudanças nestas estruturas, é necessário identificar como os diferentes modelos mentais influenciam a sua geração.

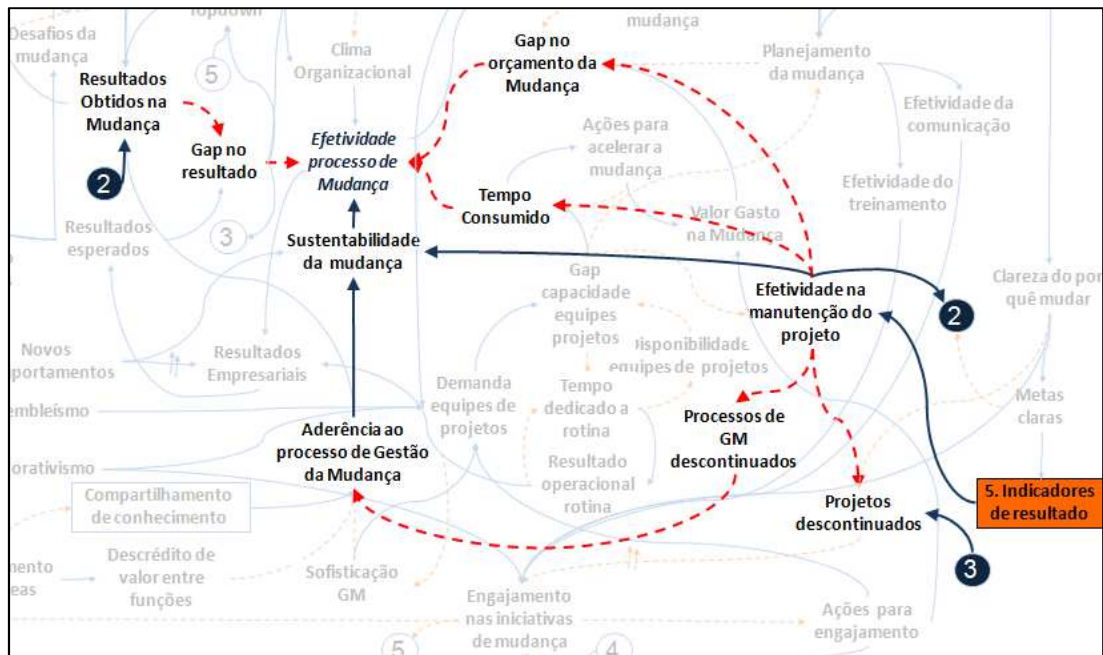
Para realizar o exercício de Modelos Mentais, os seguintes atores envolvidos nos processos de Mudança na organização, foram definidos pelo grupo: Empregados, Gestores de Projeto, Equipes de Projeto, Diretoria, RH, Comunicação, Gerencia Geral de Apoio e Gerencia Geral de Operações. Para cada um destes atores, o grupo participante foi orientado a responder: ai) O que este ator pensa sobre o atual processo de GM? Quem deveria ser o responsável? b) Quais as expectativas do ator para com a Equipe de GM? c) Quais as melhorias que esse ator proporia para o processo de GM?

O exercício trouxe para a consciência dos colaboradores pressupostos contido na equipe, perante suas áreas clientes, como: “São secretaria de alto nível, que farão o serviço chato.”, ou, “Eu sei que o processo existe, mas sei bem para o que serve”. Em sua maioria, os modelos mentais representavam o distanciamento entre área cliente e a Equipe de GM, gerando pouco engajamento nos processos de mudança. Sendo estes considerados os mais limitantes para atingimento dos objetivos.

4.3.2 Pontos de Alavancagem para a Efetividade dos Processos de Mudança

Para direcionar a construção do novo processo, foram definidos os Pontos de Alavancagem para atendimento do objetivo central. Os pontos de alavancagem são as variáveis em que o grupo precisaria atuar para promover a mudança desejada: A efetividade dos Processos de Mudança. As figuras 20,

Figura 21, Figura 22, Figura 23 – Ponto de Alavancagem 5: Indicadores de Resultado



apresentam os pontos de alavancagem seguindo até as avenidas de efetividade da mudança, conforme segue:

Figura 20 - Ponto de alavancagem 1: compartilhar conhecimento



Fonte: Elaborado pelo grupo do projeto.

Compartilhar o Conhecimento foi o primeiro ponto de alavancagem definido para a efetividade da mudança. Este elemento teria dois objetivos principais: a) aproximar as áreas, pois enquanto a área cliente se apropria do tema de Gestão da Mudança, o *business partner* também se apropriaria do conhecimento técnico contido dentro de cada área. E, b) engajar e capacitar ao tema Gestão de Mudanças, tornando o cliente o “Gestor” das suas mudanças;

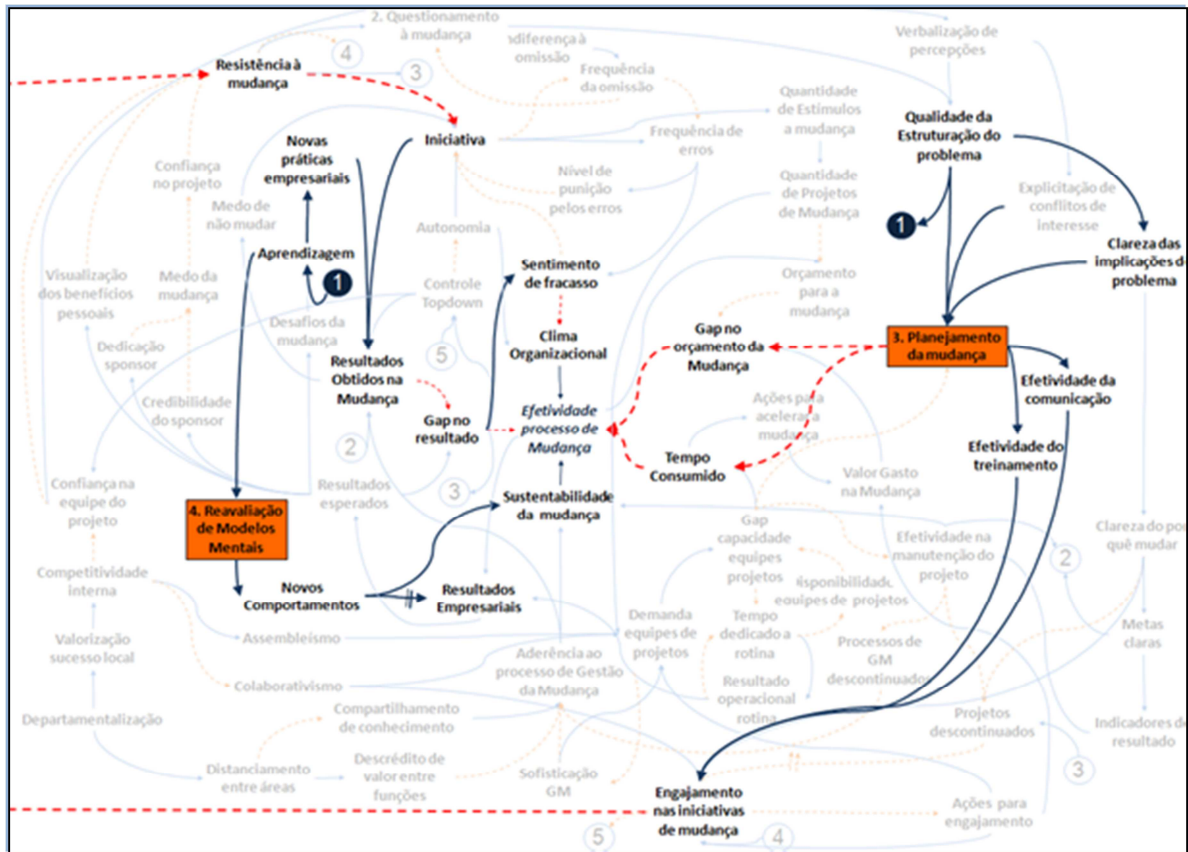
Figura 21 - Ponto de alavancagem 2: questionamento à mudança



Fonte: Elaborado pelo grupo do projeto.

O Questionamento a Mudança foi o segundo ponto de alavancagem definido pelo grupo. Desde a primeira análise realizada, foi relatado pelos BPs que novos projetos se iniciavam na organização, dentro de diferentes áreas, sem um real questionamento de sua relevância e alinhamento com as demais iniciativas da empresa. Como consequência, as equipes de projeto obtinham pouco conhecimento sobre o problema e subdimensionavam a complexidade envolvida, gerando falta de patrocínio e falta de engajamento. O resultado final era a descontinuidade de diversos projetos que se iniciavam na empresa.

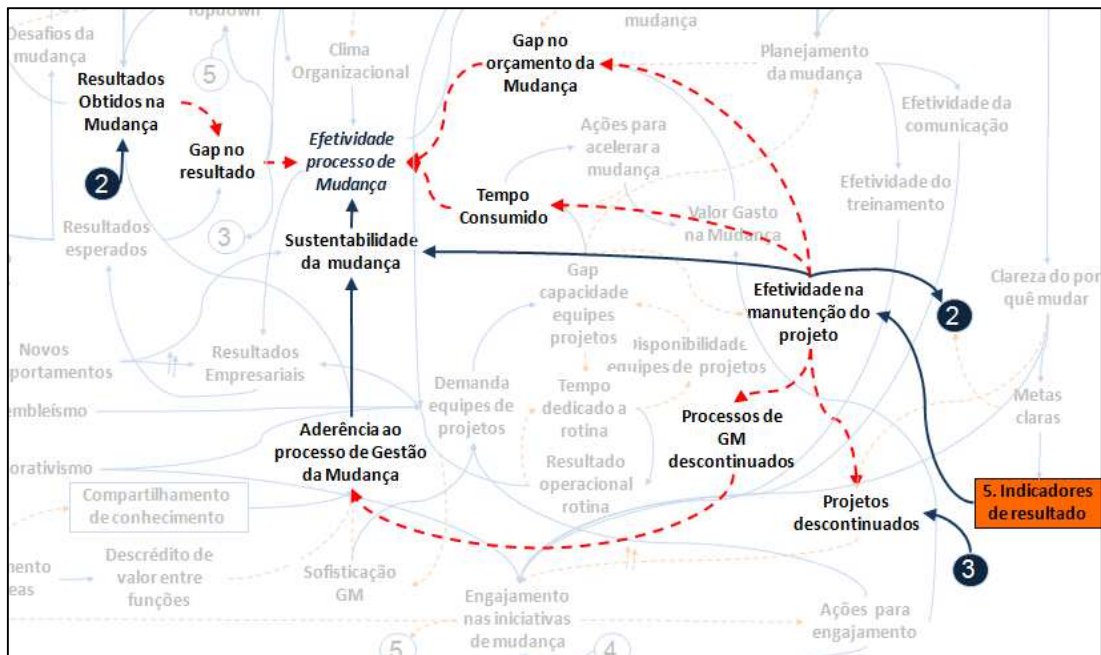
Figura 22 - Ponto de alavancagem 3 e 4 : planejamento da mudança e reavaliação modelos mentais



Fonte: Elaborado pelo grupo do projeto.

Os dois pontos de alavancagem da figura 22 fazem parte da preparação para a mudança e impactam todas as avenidas para a efetividade do processo de mudança. Um bom planejamento, suportado pelo conhecimento de quais são os modelos mentais que conduzem os comportamentos que se deseja mudar, são importantes elementos para a Sustentabilidade da Mudança.

Figura 23 – Ponto de Alavancagem 5: Indicadores de Resultado



Fonte: Elaborado pelo grupo do projeto.

Os novos comportamentos, bem como os demais resultados esperados dos processos de mudança, devem transformar-se em indicadores de resultado. Estes indicadores serão o principal meio para manutenção da mudança desejada, eles ajudarão tanto as equipes de projeto a gerenciar os resultados esperados, bem como, ajudarão a equipe de GM a mensurar o valor que está agregando aos processos de mudança da organização.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROCESSO EXISTENTE DE GESTÃO DE MUDANÇAS

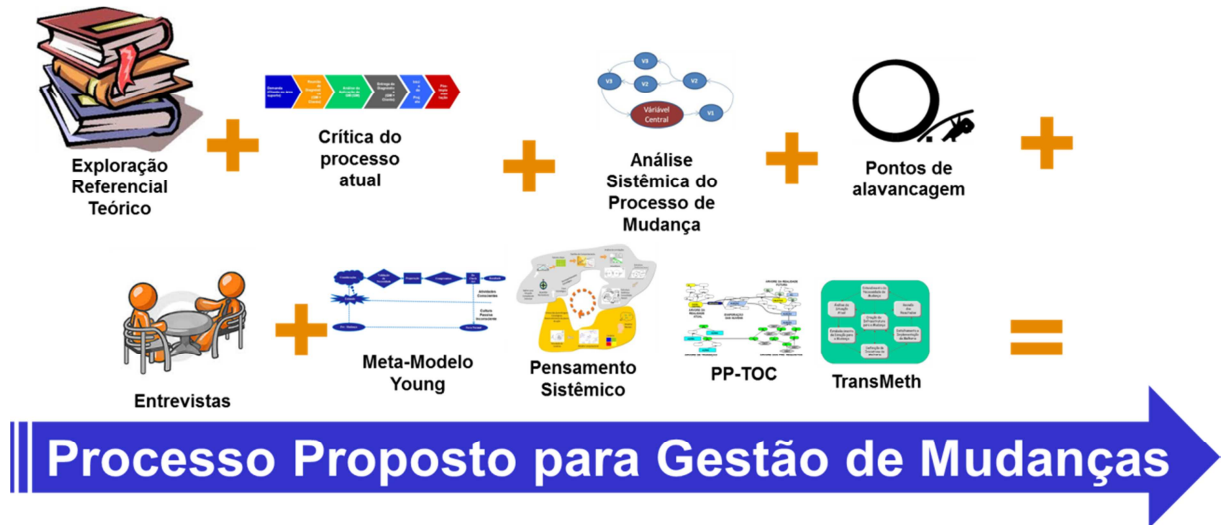
As atividades realizadas para Análise Crítica do Processo Existente de Gestão da Mudança foram fundamentais para o desenvolvimento da nova proposta. Elas trouxeram consciência para o grupo sobre o “o que” estava errado no atual modelo, embasando o “como” este novo artefato deveria funcionar. Em síntese, as aprendizagens geradas a partir dos elementos que não são satisfatórios dentro do atual processo, serviram de requisitos para construção da nova proposta. Abaixo eles serão listados:

- O processo deve potencializar a visão sistêmica perante a mudança desejada, permitindo que diferentes pontos de vista, necessidades e impactos sejam explorados, bem como, disseminar esta habilidade na organização.

- O *Business partner* deve atuar no processo de mudança desde seu início, auxiliando seu cliente no questionamento e validação da necessidade de se iniciar um projeto;
- O BP deve auxiliar na estruturação da equipe que conduzirá o processo de mudança, definindo competências e habilidades necessárias para o projeto.
- As ferramentas de apoio ao processo devem ser simplificadas, a energia da equipe deve ser dedicada às análises e aprendizagens que subsidiem o desenho da solução e seu projeto de implementação.
- O *Business Partner* deve atuar de forma construtiva para o desenvolvimento de sua área cliente no atingimento de seus objetivos estratégicos;
- O conhecimento de ambos, *Business Partner* e área cliente, devem ser compartilhados;
- O processo de Gestão da Mudança deve permanecer ativo nas fases de implementação e manutenção do projeto;
- Deve ocorrer uma reunião de fechamento em todos os processos de mudança e, dele deve ser estruturada uma lista de aprendizagens para novas iniciativas que ocorrerão na organização;
- O processo deve ter mecanismos de mensurar os objetivos da mudança, sua ocorrência e sustentabilidade ao longo do tempo;
- A equipe de mudança deve estar alinhada entre os diferentes projetos que estão ocorrendo na organização, avaliando como cada um deles estará inter-relacionado com outras iniciativas da empresa.

Com os Requisitos Práticos formalizados e os Pontos de Alavancagem definidos, somado às diretrizes e técnicas fornecidas pelos modelos teóricos, o processo proposto para Gestão de Mudanças foi modelado. A figura 24 ilustra este processo de construção.

Figura 24 – Roadmap de construção do novo processo de Gestão da Mudança



Fonte: Elaborado pela autora.

O próximo capítulo irá explicar o processo de construção de cada uma das fases, bem como, apresenta o fluxograma da proposta de funcionamento, auxiliando aqueles que desejem implementar um processo de Gestão da Mudança nas organizações, a partir de uma experiência prática de desenvolvimento.

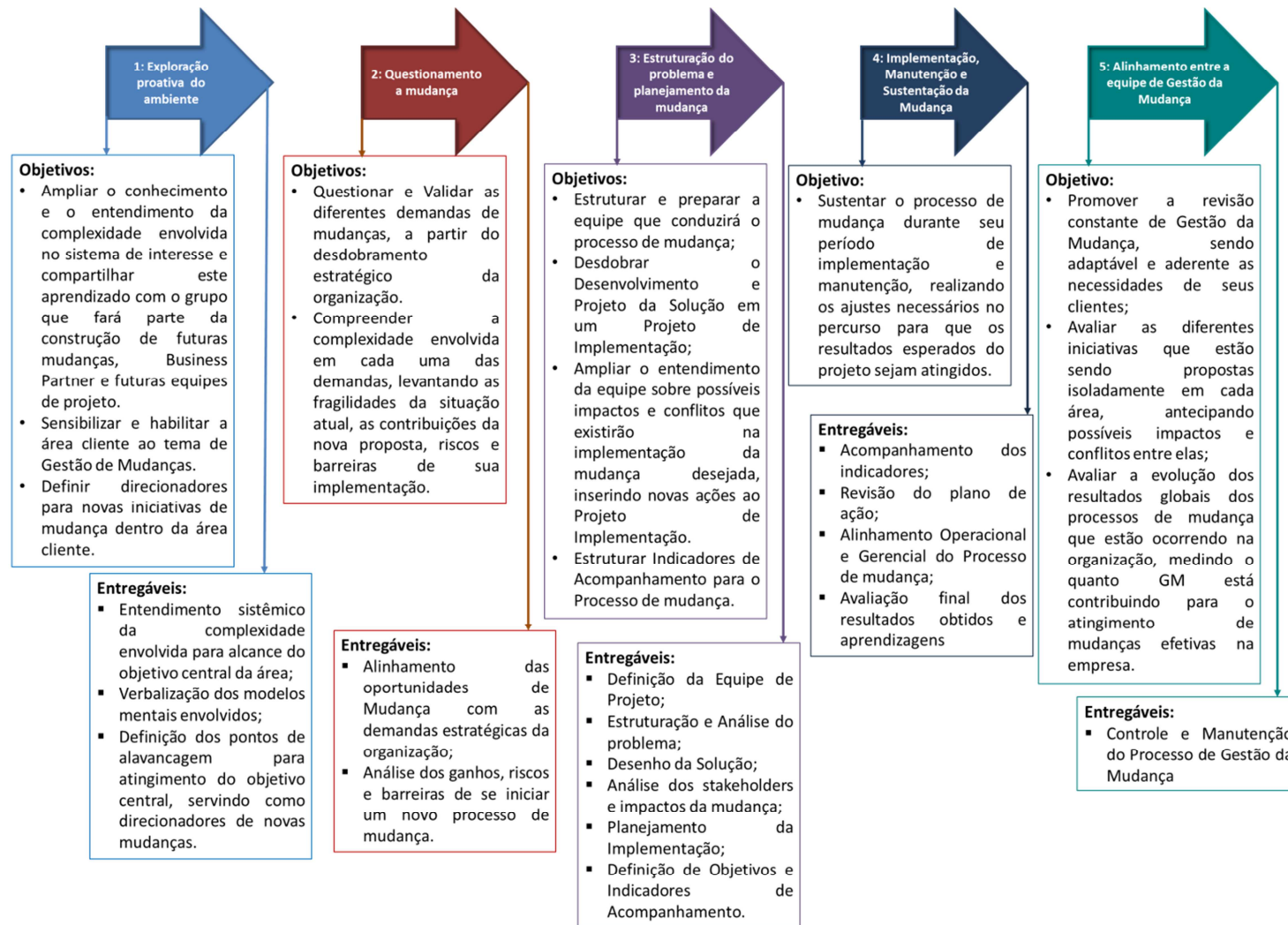
5 PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Baseado nas etapas sugeridas no Meta Modelo de Young (2009), o processo proposto para Gestão da Mudança foi dividido em cinco diferentes fases: a) exploração proativa do ambiente; b) questionamento a mudança; c) estruturação do problema e planejamento da mudança; d) manutenção e sustentação da mudança; e) alinhamento entre a equipe de gestão de mudanças.

Cada uma das Fases foi desenvolvida a partir de diferentes diretrizes e requisitos: os sugeridos pelos modelos teóricos estudados, os definidos a partir da experiência prática de funcionamento do atual artefato e, os pontos de alavancagem estruturados pelo grupo condutor do atual processo.

A figura 25 ilustra as cinco fases estruturadas para a condução do processo, seus objetivos e entregáveis. Na mesma são apresentados os objetivos e entregáveis de cada fase do processo proposto. Na sequência do capítulo, cada fase será detalhada em termos das respectivas atividades.

Figura 25 – Fases do processo proposto para Gestão de Mudanças



Fonte: Elaborado pela autora.

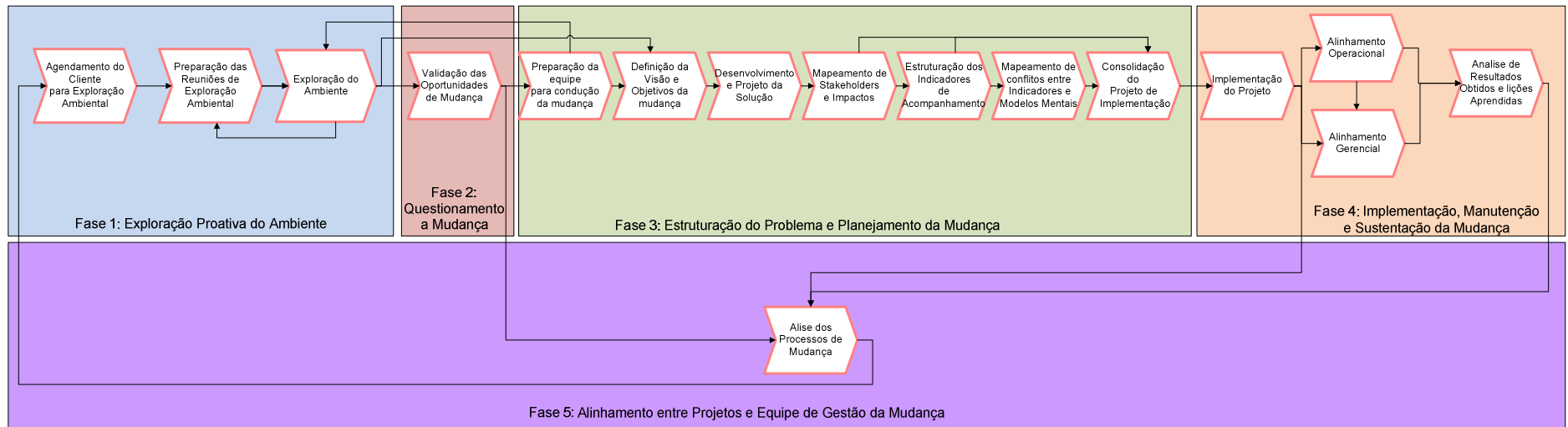
Conforme exposto acima, os requisitos práticos levantados em campo, os pontos de alavancagem e as diretrizes encontradas nos modelos teóricos embasaram “O Que” deveria ser feito para a efetividade do processo de Mudança na organização. Porém, para construir o “como” este processo deveria funcionar, técnicas do Método Sistêmico de Andrade et al. (2006), do Processo de Pensamento da TOC de Goldratt (1990 e 2004) e, do TransMeth de Rentes (2000), foram utilizadas para operacionalização de cada Fase, conforme descrito abaixo.

- Fase 1 – Exploração Proativa do Ambiente: Estrutura Sistêmica, Modelos Mentais e Pontos de Alavancagem - Método Sistêmico Formalizado em Andrade et al (2006) a partir da abordagem de Senge, Ross e Smith (1997).
- Fase 2 – Questionamento à Mudança: Entendimento da Necessidade de Mudança - Rentes (2000); Linguagem Sistêmica – Senge, Ross e Smith (1997).
- Fase 3 – Estruturação do Problema e Planejamento da Mudança: Criação de Infraestrutura para Mudança – Rentes (2000); Estrutura Sistêmica, Modelos Mentais e Pontos de Alavancagem - Método Sistêmico Formalizado em Andrade et al (2006) a partir da abordagem de Senge, Ross e Smith (1997), Evaporação das Nuvens – Processo de Pensamento da TOC, Goldratt (1990, 2004).
- Fase 4 – Implementação, Manutenção e Sustentação da Mudança: Revisão dos Resultados – Rentes (2000); Linguagem Sistêmica – Senge, Ross e Smith (1997).
- Fase 5 – Alinhamento entre Projetos e Equipe de Gestão da Mudança: Revisão dos Resultados – Rentes (2000); Linguagem Sistêmica – Senge, Ross e Smith (1997).

As técnicas apresentadas acima foram adaptadas para o objetivo que se pretendia cumprir em diferentes momentos do processo, principalmente no que tange à Metodologia Transmeth, que também é uma abordagem mista de outros métodos, servindo, principalmente para inspiração de como a Fase prevista deveria funcionar.

O referencial para a modelagem do processo foi à metodologia ARIS (*Architecture of Integrated Information Systems*), apresentado no Quadro 18. A partir dessa metodologia foi desdobrada a Cadeia de Valor Agregado (*Value Added Chain - VAC*) e detalhadas as atividades para sua realização por meio dos EPCs (*Event Driven Process Chain*). A figura 26 apresenta o VAC de Gestão da Mudança.

Figura 26 – VAC de Gestão da Mudança



Fonte: Elaborado pela autora.

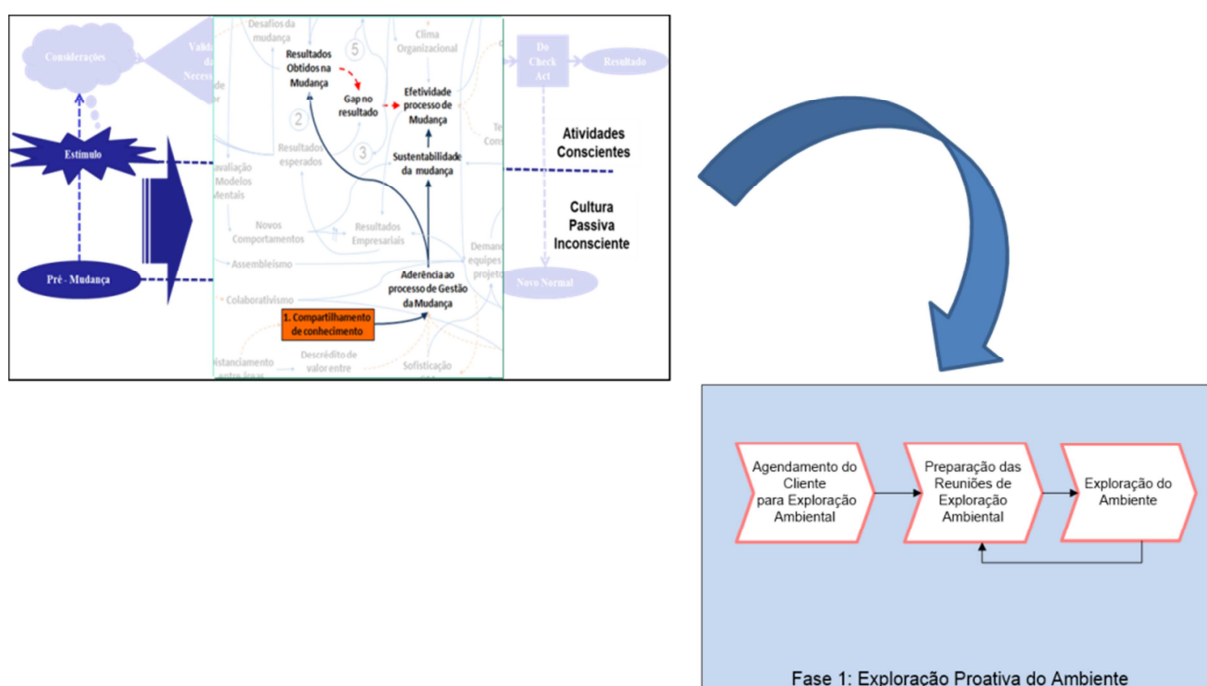
A Cadeia de Valor Agregado do processo de Gestão da Mudança apresenta as etapas que agregam valor e garantem a efetividade de cada uma das Fases propostas para GM. Além disto, define a sequência em que cada uma delas deverá ocorrer. Cada etapa do VAC, por sua vez, foi desmembrada em EPCs, que indicam cada atividade que deve ser realizada para conclusão de determinada etapa, os responsáveis por realizar estas atividades, bem como os documentos e rituais de gestão que serão utilizados para suportá-las. Estes elementos compõem as seções seguintes deste estudo.

Cabe ressaltar que durante a exemplificação de condução das atividades serão utilizados os exercícios reais utilizados para aplicação do piloto na área de Excelência e Gestão da empresa estudada, onde foi realizada a implementação da Fase 1. Nas demais fases, a área continuará sendo utilizada como referência para ilustração da proposta.

5.1 FASE 1: EXPLORAÇÃO PROATIVA DO AMBIENTE

A Fase 1 do novo processo de Gestão da Mudança foi chamada de Exploração Proativa do Ambiente e, no modelo de Young, contemplaria as premissas contidas nas etapas de “Pré-Mudança” e “Estímulo”. O ponto de alavancagem 1 – Compartilhamento de Conhecimento – também foi operacionalizado nesta fase. A figura 27 ilustra a conexão destes elementos.

Figura 27 - Entradas Fase 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Além do Modelo de Young (2009) que orienta as fases do processo de Mudança, e os pontos de alavancagem, a Fase 1 também considera na sua construção as diretrizes sintetizadas no Capítulo 2 de referencial teórico e, os requisitos práticos gerados a partir da análise de campo realizada para diagnóstico do processo existente. O quadro 20 apresenta estas demais entradas.

Quadro 20 – Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 1

Diretrizes Teóricas	Requisitos práticos
Executar um programa ativo de exploração ambiental (YOUNG, 2009)	O processo deve potencializar a visão sistêmica perante a mudança desejada, permitindo que diferentes pontos de vista, necessidades e impactos sejam explorados, bem como, disseminar esta habilidade na organização.
Alinhar Gestão da Mudança com a Gestão Corporativa, Gestão do Conhecimento e Inteligência Competitiva (BRUGEFF, 2009)	O <i>Business Partner</i> deve atuar de forma construtiva para o desenvolvimento de sua área cliente no atingimento de seus objetivos estratégicos;
Gerar inputs e planejar a mudança a partir da análise estratégica (SUJOVA; RAJNOHA, 2012)	O conhecimento de ambos, <i>Business Partner</i> e área cliente, devem ser compartilhados.

Fonte: Elaborado pela autora.

A Exploração proativa do ambiente foi a diretriz raiz para a construção da Fase 1. Nela o BP aborda antecipadamente suas áreas clientes para um exercício de reflexão em torno dos seus objetivos e metas, compreendendo de forma ampla e relacional o que alavanca ou limita o atingimento dos resultados desejados.

Para conduzir este trabalho, o BP precisa estar alinhado a outros sistemas existentes que suportam e direcionam as ações da área, como o desdobramento do plano estratégico da empresa, sistemas de medição de desempenho, ritos existentes e processos desempenhados. A análise destes diferentes sistemas de gestão permitirá que o *Business Partner* esteja preparado para a condução do processo de Gestão da Mudança, contribuindo ativamente nas análises realizadas e, trazendo estes elementos para a consciência dos agentes de mudança.

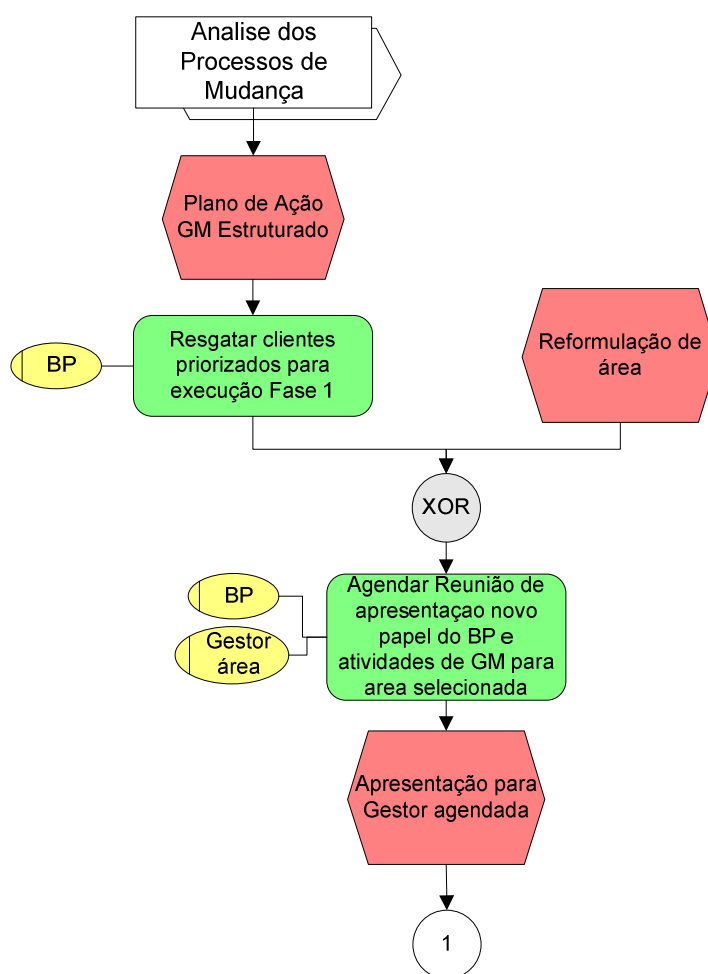
Para síntese, direcionamento e comunicação desta Fase, três objetivos foram definidos:

- Ampliar o conhecimento e o entendimento da complexidade envolvida no sistema de interesse e compartilhar este aprendizado com o grupo que fará parte da construção de futuras mudanças, *Business Partner* e futuras equipes de projeto.
- Sensibilizar e habilitar a área cliente ao tema de Gestão de Mudanças.
- Definir direcionadores para novas iniciativas de mudança dentro da área cliente.

No atual modelo de atuação do *Business Partner* da empresa estudada, cada um possui uma carteira de clientes (áreas da organização) para desempenho das suas funções. Para operacionalizar a Fase 1 do processo proposto, os BPs devem fazer uma priorização dos clientes para exploração ambiental, durante sua reunião bimestral de alinhamento. A reformulação da área, como uma mudança de gestor ou de estrutura, também deve dar start a apresentação inicial do BP.

O cliente selecionado deve receber contato pra o agendamento da primeira reunião com o gestor da área, que terá o objetivo de apresentar e formalizar a nova proposta de trabalho. É sugerido que a implementação da Fase 1 ocorra em um cliente por vez, visto que nela o *Business Partner* atua como condutor e envolverá diversas atividades de preparação que exigirão dedicação de tempo do mesmo. A figura 28 ilustra as primeiras atividades do processo.

Figura 28 - Agendamento do cliente para exploração ambiental: Parcial 1



Fonte: Elaborado pela autora.

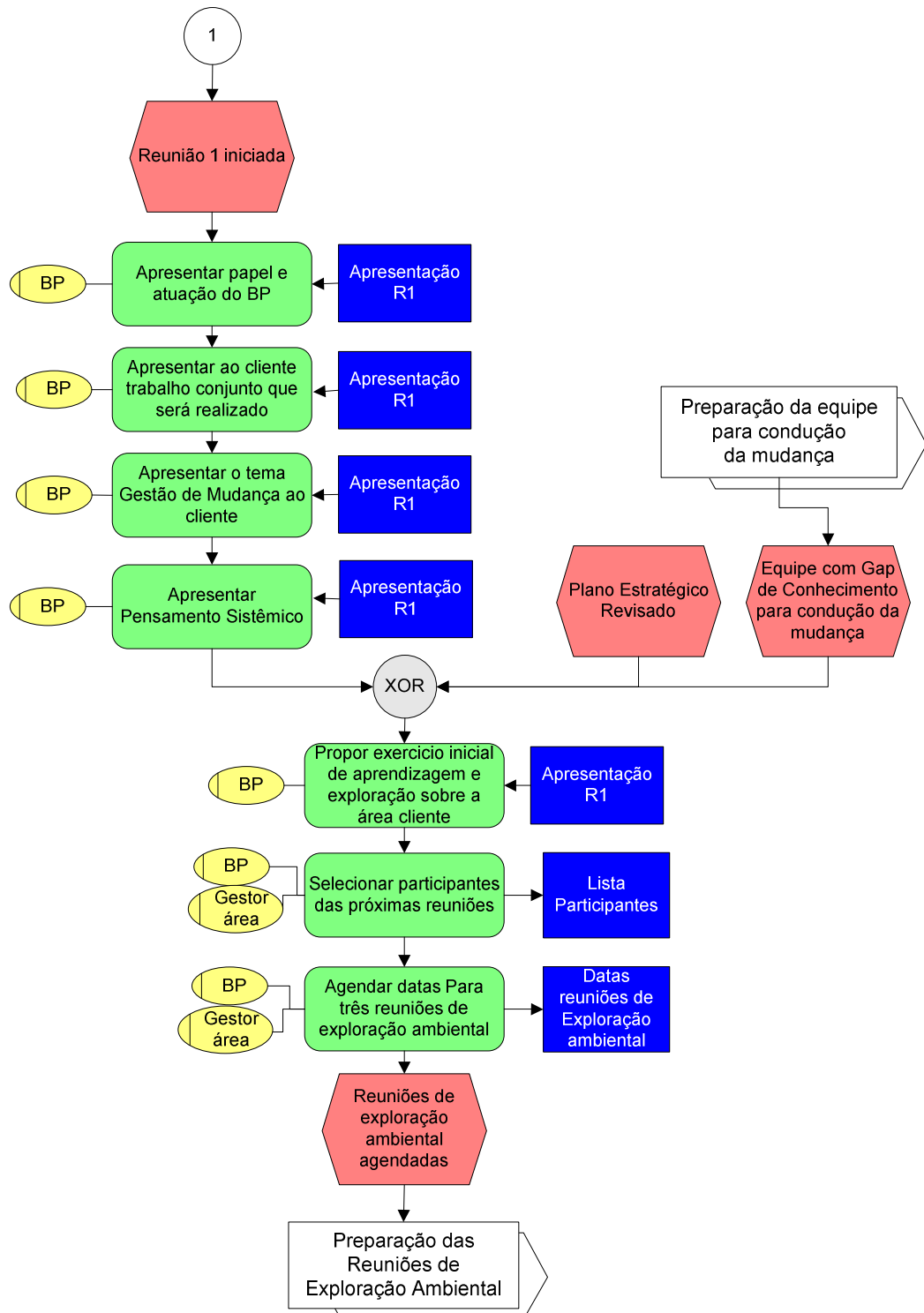
Após agendamento, inicia-se a Reunião 1 proposta para esta etapa. A primeira atividade deste evento será apresentar o papel, responsabilidades e os objetivos de atuação do *Business Partner*. Após, será feita uma sensibilização junto ao gestor da área quanto a Gestão da Mudança, apresentando suas dimensões, desafios e alavancagens, bem como, será apresentado como o Pensamento Sistêmico pode contribuir para a condução da mudança.

Para introduzir o Pensamento Sistêmico, o *Business Partner* deve apresentar os conceitos e princípios básicos da teoria, como os níveis de percepção da realidade de Senge, Ross e Smith(1997) - Eventos, Padrões de Comportamento, Estrutura Sistêmica e Modelos Mentais – bem como, linguem sistêmica.

Para que este seja um processo proativo de aprendizado e exploração das oportunidades de mudanças contidas na área, mesmo que não exista um estímulo conhecido para novas mudanças, a *Business Partner* deverá propor a realização de três reuniões que utilizarão a metodologia do Pensamento Sistêmico para atingir os objetivos colocados para a Fase 1 do processo, abordando os entregáveis e ganhos de cada uma das reuniões.

Como será apresentado na figura 29, além da Reunião 1 de Apresentação, outros eventos podem dar início as demais reuniões de exploração ambiental - como uma nova versão do planejamento estratégico da empresa. É sugerido que, mesmo que a estrutura da área se mantenha, em momentos onde a organização publicar e desdobrar novos planos estratégicos, a exploração inicial do ambiente deve ser refeita, permitindo a análise de novas iniciativas necessárias para reposicionamento do da área cliente. A figura 29 apresenta as demais atividades contidas nesta etapa.

Figura 29 - Agendamento do cliente para exploração ambiental: Parcial 2



Fonte: Elaborado pela autora.

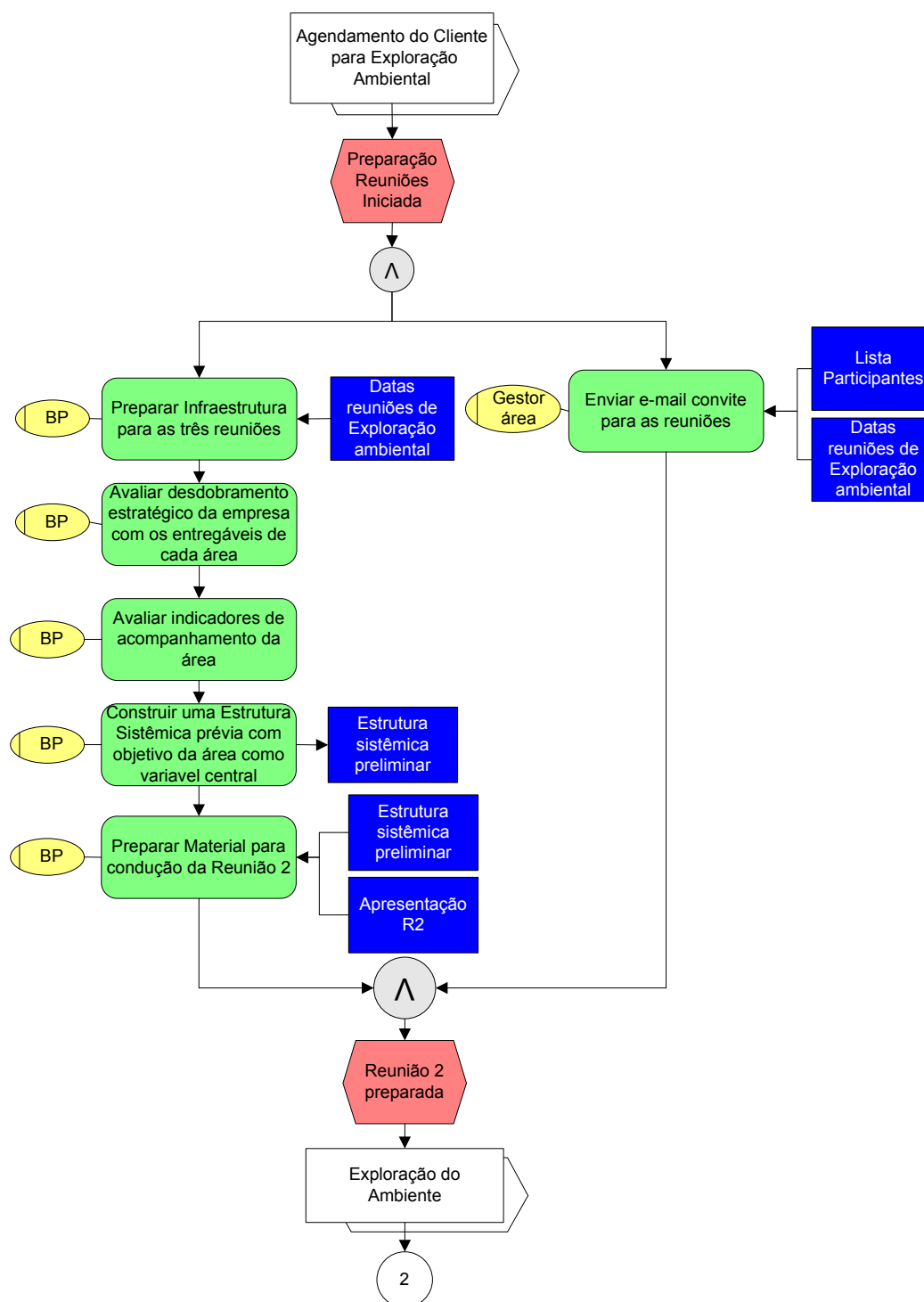
Em alguns casos, quando a equipe estiver sendo preparada para condução da Mudança (Fase 3), haverá situações em que a realização das três reuniões de exploração ambiental sejam necessárias em específico para a equipe definida, suprindo demandas de entendimento e conhecimento entre o grupo.

Nestas três situações: apresentação inicial, revisão do plano estratégico ou preparação da equipe de mudança, os participantes das reuniões de exploração ambiental, e o cronograma de execução, devem ser definidos.

Os convidados deverão ser os **colaboradores chaves da área** que influenciem ou participem dos processos de decisão e mudanças, os **colaboradores de áreas clientes**, além do **Gestor da área** e do **Business Partner**, que serão os condutores destes eventos. Para que os encontros sejam ricos de aprendizado e contemple diferentes pontos de vista, é importante que esta equipe seja multidisciplinar e contenha diferentes níveis hierárquicos - do operacional à liderança.

Com as reuniões de exploração agendada (2, 3 e 4), inicia-se as etapas de preparação das mesmas. A figura 30 ilustra as atividades necessárias para preparação da Reunião 2.

Figura 30 – Preparação das reuniões de exploração ambiental: parcial 1



Fonte: Elaborado pela autora.

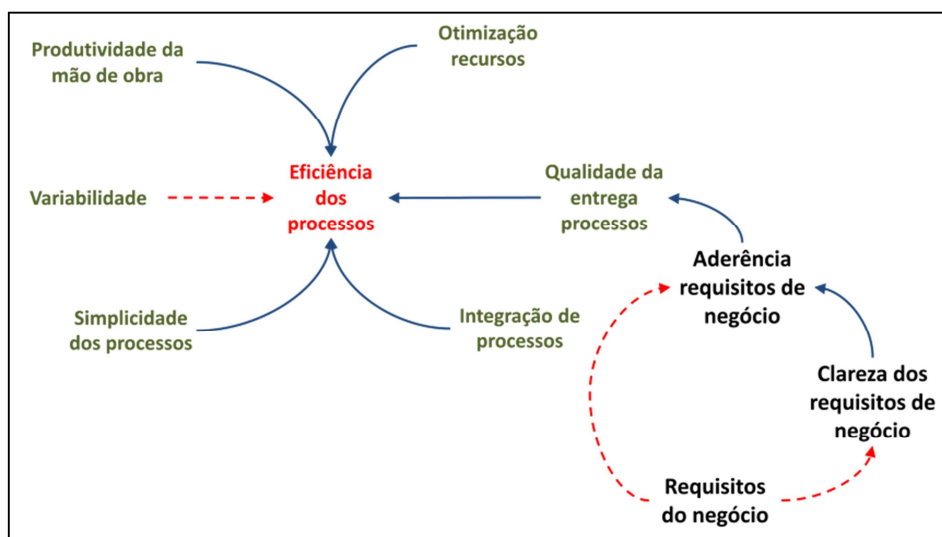
Para a organização da Reunião 2, a BP deverá preparar a infraestrutura necessária para acomodação do grupo – sala, projetor, flip-chart, café para os intervalos. Em paralelo o gestor da área deverá disparar um e-mail convite para os colaboradores escolhidos, cada reunião terá pauta para 8 horas de trabalho.

Após preparar a infraestrutura para a reunião, o *Business Partner* deverá inteirar-se dos objetivos estratégicos da área bem como seus indicadores de desempenho e sistemas de gestão. Esses elementos irão preparar o BP para a condução das reuniões e subsidiarão a construção de uma estrutura sistêmica prévia que ilustrará o processo de desenvolvimento e servirá de início para a construção de uma estrutura sistêmica ampla com a ajuda do grupo de trabalho. Para construir esta estrutura preliminar a BP deverá:

- Definir o objetivo da área e coloca-lo como a variável central da estrutura sistêmica. (exemplo área Excelência e Gestão: Eficiência dos Processos .)
- Definir as variáveis que conduzirão o atingimento deste objetivo. (exemplo: para a Eficiência dos Processos, é necessário que estes sejam simples, integrados, otimizem a utilização de recursos, promovam a produtividade da mão de obra, tenham qualidade na entrega a seus clientes, sejam evolutivos e estáveis no seu desempenho).
- Forme os primeiros enlaces de reforço e equilíbrio contidos na estrutura.

A figura 31 ilustra esta construção preliminar:

Figura 31 – Exemplo de estrutura sistêmica preliminar para condução da reunião2



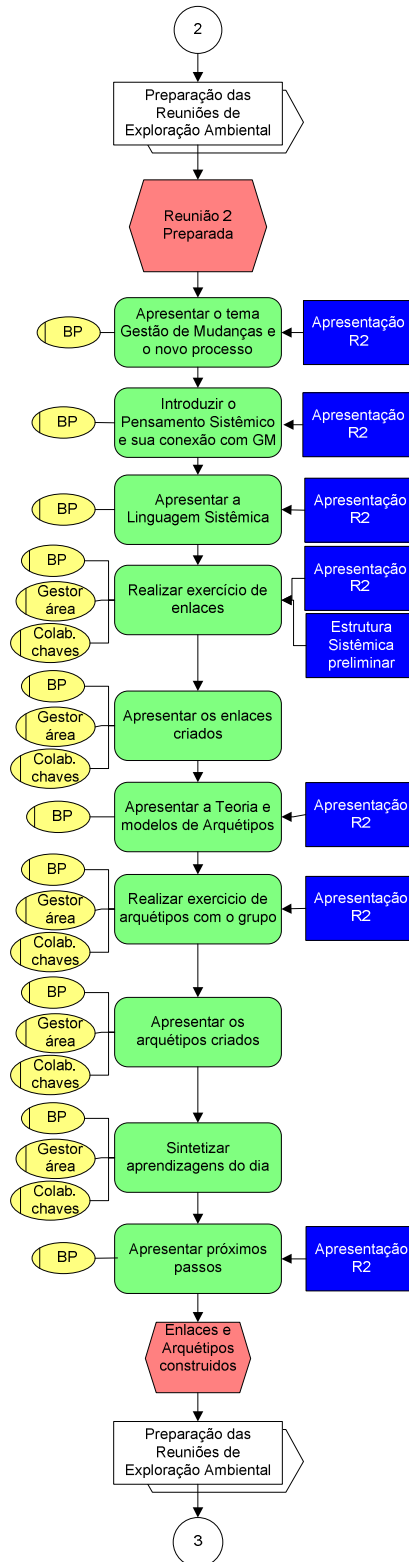
Fonte: Elaborado pela autora.

Após construir a estrutura sistêmica preliminar, a BP deverá consolidar o material com o modelo de apresentação para condução da Reunião 2.

Esta reunião iniciará com a sensibilização do grupo sobre o tema Gestão de Mudanças e apresentação do novo processo, fazendo com que todos os agentes de mudança presentes

tenham a capacidade de participar conscientemente das iniciativas de mudança na sua área. A figura 32 apresenta as atividades propostas para a Reunião 2.

Figura 32 – Exploração do ambiente: Parcial 1



Fonte: Elaborado pela autora.

Na sequência, será introduzido o Pensamento Sistêmico e a Linguagem Sistêmica, apresentando o propósito de utilizar estas ferramentas para operacionalizar parte do processo de Gestão da Mudança.

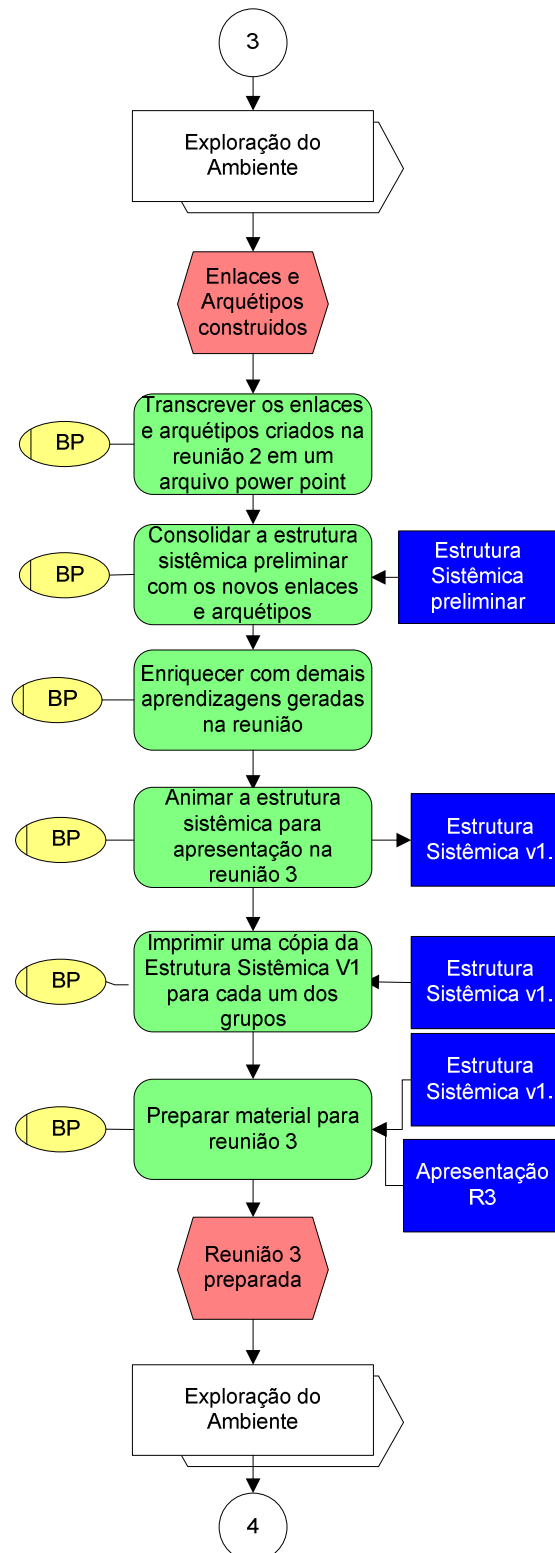
A estrutura sistêmica preliminar será apresentada para ilustrar o seu processo de construção e basear o desenvolvimento de novos enlaces em torno do sistema que se está aprofundando. Para realizar o exercício de enlaces deve ser solicitado que os participantes dividam-se em grupos e criem três enlaces do tipo reforçador e três enlaces do tipo equilibrador. Os enlaces reforçadores são aqueles que quanto mais uma situação ocorre, mais ela se reforça, gerando um crescimento ou declínio exponencial dentro de uma relação entre variáveis. Já os enlaces equilibradores são aquelas relações que limitam ou equilibram o sistema.

Após o exercício de enlaces, deve ser realizado o exercício de arquétipos para que os grupos enriqueçam a estrutura sistêmica com novos enlaces e aprendizagens. Os arquétipos são estruturas genéricas definidas a partir de relações comumente observadas, originadas nos estudos da Dinâmica de Sistemas. Para desenvolver o exercício de arquétipos os grupos devem criar pelo menos dois exemplos dos arquétipos dos tipos “Limites de crescimento, Quebra-Galho, Transferindo o Fardo e Tragédia da Propriedade Comum” – Senge, Ross e Smith(1997) e Andrade et al. (2006).

Após as construções os grupos devem apresentar os arquétipos criados por cada um deles, dividindo as experiências de aprendizagens individuais com o grupo completo. A Reunião 2 é finalizada com a síntese das aprendizagens do dia, onde todos os participantes devem ser convidados a falar, expondo suas opiniões sobre a reunião.

Finalizada a Reunião 2, com os arquétipos e enlaces desenvolvidos, inicia-se a preparação para a Reunião 3, ilustrado na figura 33.

Figura 33 – Preparação das reuniões de exploração ambiental: Parcial 2

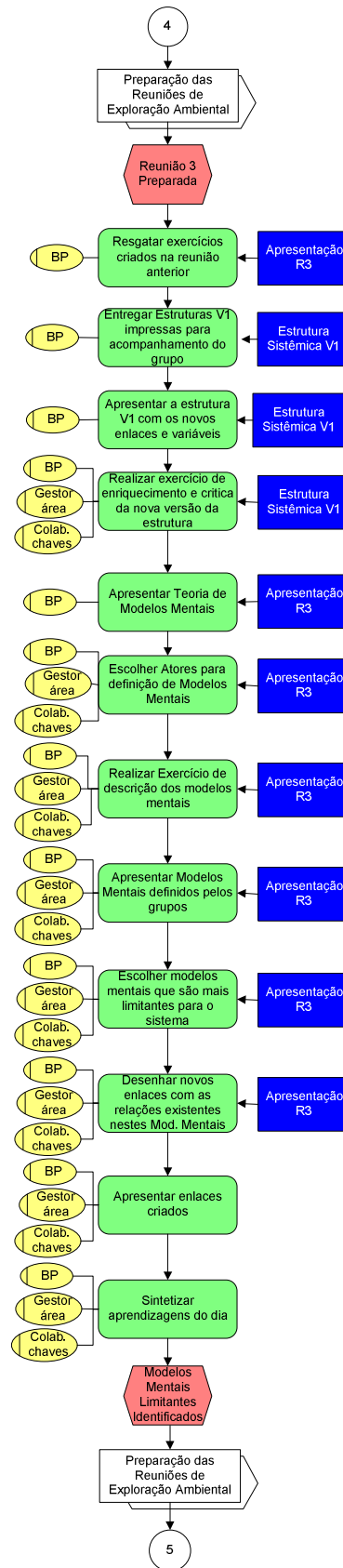


Fonte: Elaborado pela autora.

Conforme ilustrado na figura 33, Entre as reuniões 2 e 3 é necessário que o *Business Partner* transcreva as memórias dos exercícios de enlaces e arquétipos e consolide a estrutura sistêmica preliminar com este material. Além disso, surgirão aprendizagens e novas situações durante as reuniões que não estarão formalizadas no material gerado, por isso, a BP deve enriquecer as diferentes versões da estrutura sistêmica com estes novos elementos que foram levantados.

A terceira reunião fecha as atividades de exploração, compreensão e estruturação da problemática, verbalizando os modelos mentais que sustentam as relações identificadas no Mapa Sistêmico. A figura 34 ilustra os exercícios que serão realizados neste dia.

Figura 34– Exploração do ambiente: Parcial 2



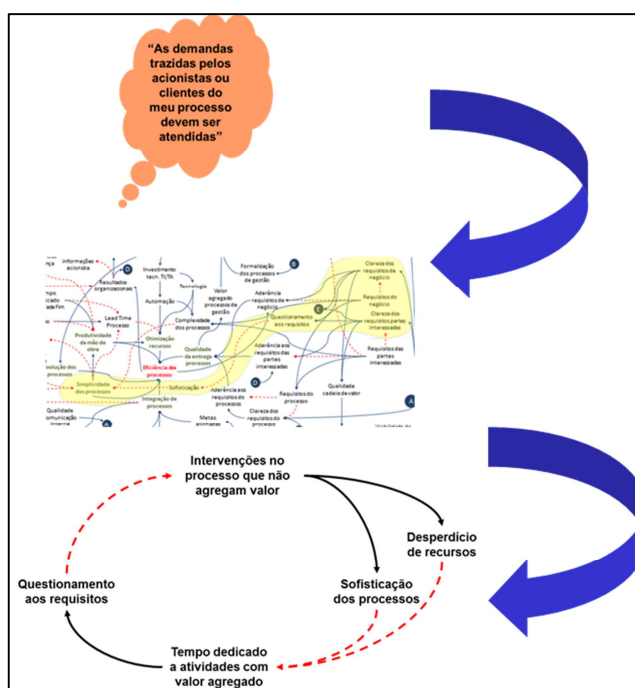
Fonte: Elaborado pela autora.

Este evento iniciará com um resgate da reunião anterior e com um breve repasse do material gerado durante os exercícios. A estrutura sistêmica impressa deve ser entregue aos grupos para que eles possam acompanhar a apresentação e realizar sugestões e alterações. Após a leitura coletiva, alguns minutos devem ser dados para que os grupos trabalhem na melhoria da estrutura.

A próxima atividade a ser realizada é a apresentação da teoria de modelos mentais para que o grupo tenha condições de realizar os demais exercícios do dia. A escolha dos atores que influenciam o sistema que se está trabalhando, servirá para a atividade seguinte de exploração e descrição dos modelos mentais. A proposta do exercício contém a orientação para que o grupo coloque-se no lugar dos atores selecionados e imagine qual seria a percepção de cada um deles referente a algumas questões previamente definidas.

Desta lista gerada de modelos mentais, os grupos deverão escolher conjuntamente aqueles que são mais limitantes para o alcance do objetivo central que se está trabalhando. O roteiro para condução deste exercício contém as seguintes atividades: “a) Dentre os modelos mentais trabalhados, quais são os mais limitantes para as avenidas de alcance do objetivo central? b) Procure na estrutura sistêmica se as relações causadas por este modelo mental estão explícitas; c) Amplie as relações sistêmicas contidas neste modelo mental. A figura 35 ilustra este processo.

Figura 35– Exercício modelos mentais limitantes



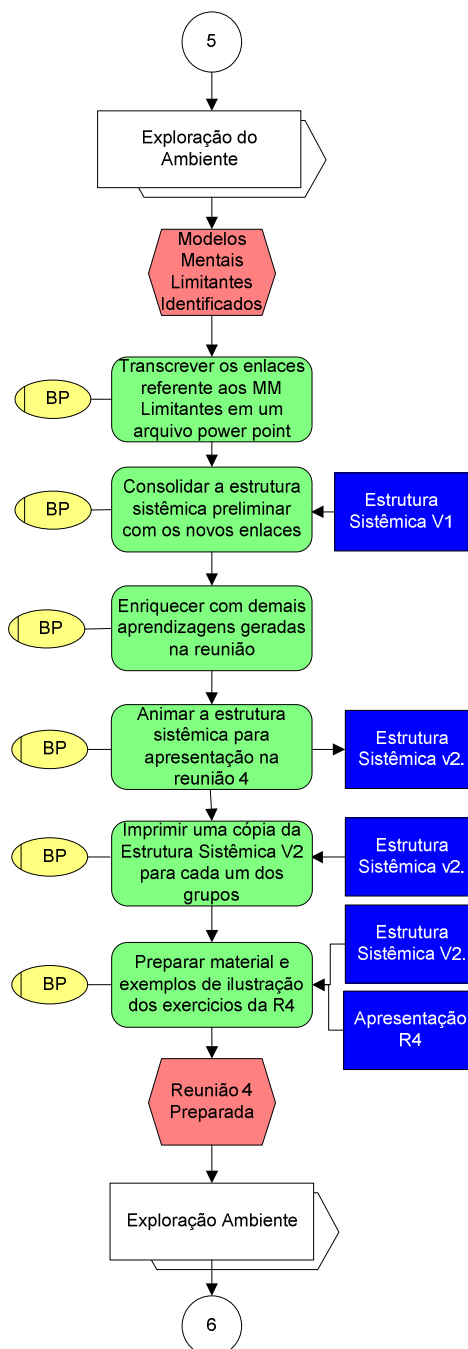
Fonte: Elaborado pela autora.

Após a finalização da reunião 3, novamente o *Business Partner* precisará consolidar o material desenvolvido, gerando uma nova versão da estrutura sistêmica, que deverá fazer parte do material preparado para a reunião 4.

Além de consolidar a versão da estrutura sistêmica, o *Business Partner* deve criar exemplos de ilustração dos exercícios que serão propostos para execução da reunião, direcionados para a realidade da área. A

Figura 36 apresenta estas atividades.

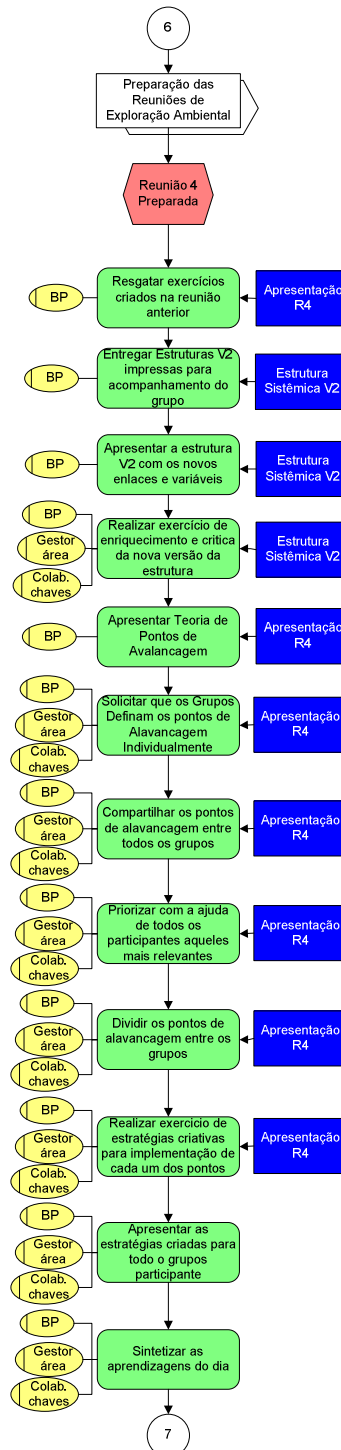
Figura 36 – Preparação das reuniões de exploração ambiental: Parcial 3



Fonte: Elaborado pela autora.

A Reunião 4 tem o objetivo definir os pontos de alavancagem que poderão transformar-se em novas iniciativas de mudança na área. Fazendo com que este seja, além de um exercício de aprendizagem sobre o sistema, uma exploração proativa para identificação de necessidades de mudança. A figura 37 apresenta as atividades deste dia.

Figura 37 - Exploração do ambiente: Parcial 3



Fonte: Elaborado pela autora.

Em todas as reuniões a estrutura sistêmica é apresentada na sua versão consolidada, contendo os elementos identificados no evento anterior. Novamente os participantes são convidados a criticar e enriquecer a ES.

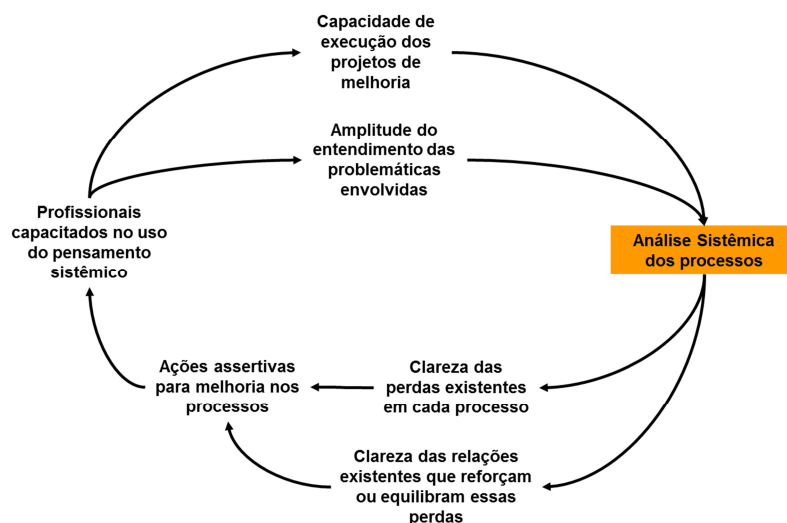
Após revisar a estrutura sistêmica v2, o *Business Partner* deverá apresentar a teoria de pontos de alavancagem e solicitar que os grupos, individualmente, os identifiquem dentro da estrutura sistêmica.

Os pontos identificados devem ser compartilhados, para que então os mesmos possam ser priorizados com o debate e visão de todos os participantes. Esta priorização será de suma importância para a continuidade do processo, pois dela surgirão elementos que demandarão possíveis iniciativas de mudanças.

Para cada ponto priorizado, os grupos deverão criar estratégias criativas para sua implementação, avaliando os impactos sistêmicos que esta proposta poderá causar. A orientação de condução deste exercício contém o seguinte roteiro:

- a) Discuta no grupo uma ideia criativa que proporcione um enlace reforçador para o ponto de alavancagem definido. Exemplo: “Programa de capacitação e multiplicação do uso do Pensamento Sistêmico para Análise dos Processos Críticos”.
- b) Desenhe as relações sistêmicas relacionadas com esta proposta criativa; **Exemplo:** “Quanto mais os profissionais da empresa forem capacitados no uso do pensamento sistêmico, maior será a amplitude de entendimento sobre a problemática e maior será a capacidade de execução dos projetos utilizando a abordagem. Estes dois elementos permitirão a Análise Sistêmica dos Processos, trazendo uma maior clareza das perdas existentes e das relações que limitam o sistema. Este enlace reforça a efetividade dos projetos de melhoria e a capacitação de novos profissionais no uso do Pensamento Sistêmico”.

Figura 38 – Ilustração das relações sistêmicas para ideias criativas



Fonte: Elaborado pela autora.

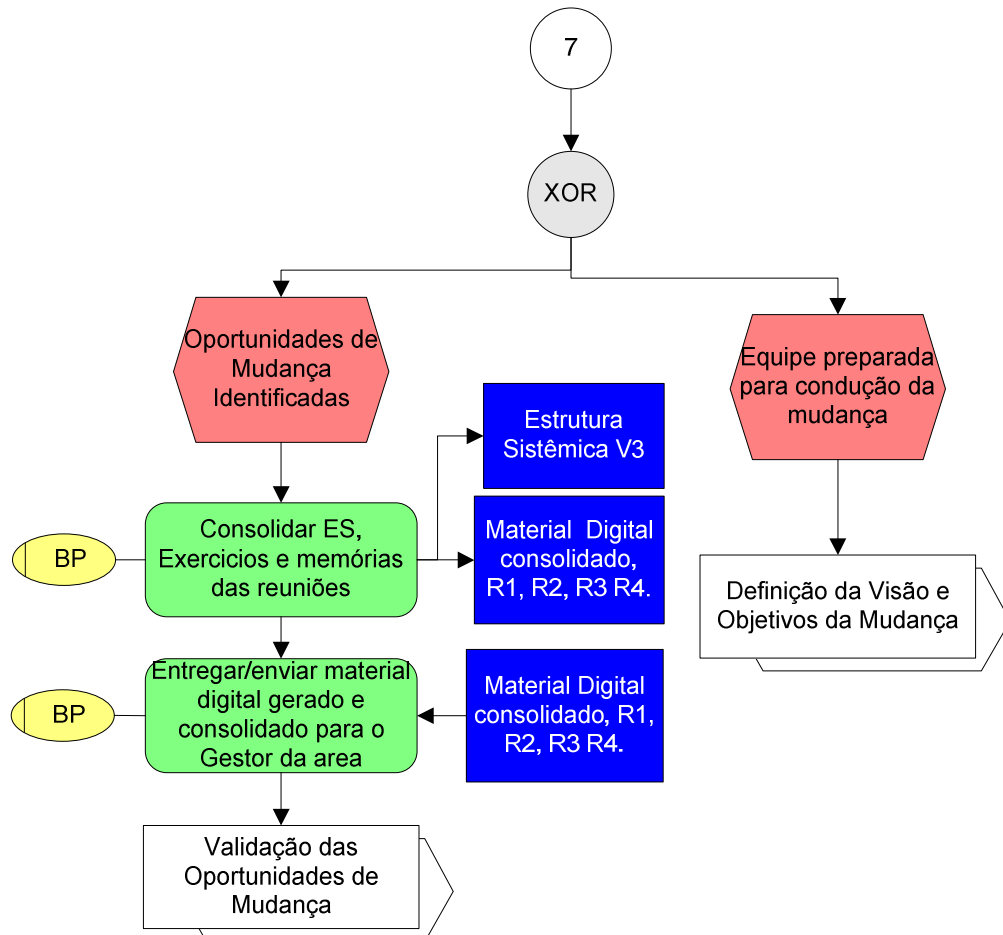
- a) Identifique as barreiras à implementação desta iniciativa, atualizando a representação sistêmica da proposta. **Exemplo:** “Disponibilidade de Profissionais, Investimento, Mobilização das áreas envolvidas no processo.”
- b) Quais ações criativas poderiam eliminar as barreiras identificadas. **Exemplo:** “Mapear atuais atividades dos colaboradores chave para execução da atividade, priorizá-las e dividi-las entre a equipe; Patrocínio das gerências, alinhamento com a estratégia e com os objetivos da área, apresentação dos benefícios e ganhos pretendidos; Priorização de projetos, análises de retorno sobre o investimento pretendido”.
- c) Identifique outros benefícios sistêmicos para o objetivo central da área. **Exemplo:** “Multiplicação do pensamento sistêmico para as rotinas da empresa; Aprendizagem e consciência dos modelos mentais; Evolução dos processos e dos profissionais”.

As estratégias deverão ser apresentadas para todos os grupos. Ao fim deste dia o *Business Partner* deve promover um debate com o grupo, para que eles exponham suas aprendizagens, questionamentos e opiniões sobre os três dias realizados para aprendizagem e exploração do ambiente para novas iniciativas de mudança.

No caso de as três reuniões de exploração do ambiente terem sido realizadas para identificação das oportunidades de mudança, o BP deverá consolidar o material final e entregar ao gestor da área para que se inicie a etapa de Validação das Oportunidades de Mudança. Porém, o grupo participante pode ter realizado estas atividade como preparação

para a condução da mudança (Fase 3), neste caso, a continuidade do processo será a definição da visão e objetivos da mudança, conforme ilustrado na figura 39.

Figura 39 - Exploração do ambiente: Parcial 4



Fonte: Elaborado pela autora.

Os quadro 21 e Quadro 22 sintetizam os documentos utilizados e os rituais que deverão ser realizados na Fase 1 do processo

Quadro 21 – Documentos utilizados Fase 1

Documento	Descrição
Apresentação R1	Modelo de slides para Reunião 1 com teoria, orientação para os exercícios e pauta da reunião.
Estrutura Sistêmica Preliminar	Estrutura sistêmica desenvolvida pelo <i>Business Partner</i> para ilustração e exemplo do exercício.
Apresentação R2	Modelo de slides para Reunião 2 com teoria, orientação para os exercícios e pauta da reunião.
Estrutura Sistêmica V1	Estrutura Sistêmica preliminar revisada com os exercícios e alterações realizadas na R2.
Apresentação R3	Modelo de slides para Reunião 3 com teoria, orientação para os exercícios e pauta das reuniões.
Estrutura Sistêmica V2	Estrutura Sistêmica preliminar V1. com os exercícios e alterações realizadas na R3.
Apresentação R4	Modelo de slides para Reunião 4 com teoria, orientação para os exercícios e pauta da reunião.
Estrutura Sistêmica V3	Estrutura Sistêmica preliminar V2. com os exercícios e alterações realizadas na R4.
Material Digital Consolidado R1, R2, R3 e R4	Arquivo Digital com Apresentações R1, R2, R3 e R4, transcrição dos exercícios realizados pelos Grupos e consolidação da Estrutura V3.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 22 – Rituais Fase 1

Evento	Objetivo	Saídas	Duração
Reunião 1	Apresentação da nova abordagem de GM e proposta de trabalho conjunto.	<ul style="list-style-type: none"> • Aproximação do BP com a área; • Sensibilização do Gestor sobre GM; • Cronogramas R2, R3 e R4; • Lista de Participantes. 	3 horas
Reunião 2	Aproximação das áreas e Aprendizagem coletiva sobre as relações existentes no sistema.	<ul style="list-style-type: none"> • Sensibilização do grupo sobre GM. • Enlaces reforçadores e equilibradores; • Arquétipos; • Estrutura Sistêmica V1; 	8 horas
Reunião 3	Conscientização dos modelos mentais existentes que conduzem as relações estudadas.	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento ES; • Lista de Modelos Mentais; • Modelos Mentais Limitantes. 	8 horas
Reunião 4	Identificação dos pontos de alavancagem e criação conjunta de estratégias para operacionalização.	<ul style="list-style-type: none"> • Enriquecimento ES; • Pontos de alavancagem do sistema; • Estratégias para os pontos de alavancagem que servirão como possíveis direcionadores para novas mudanças. 	8 horas

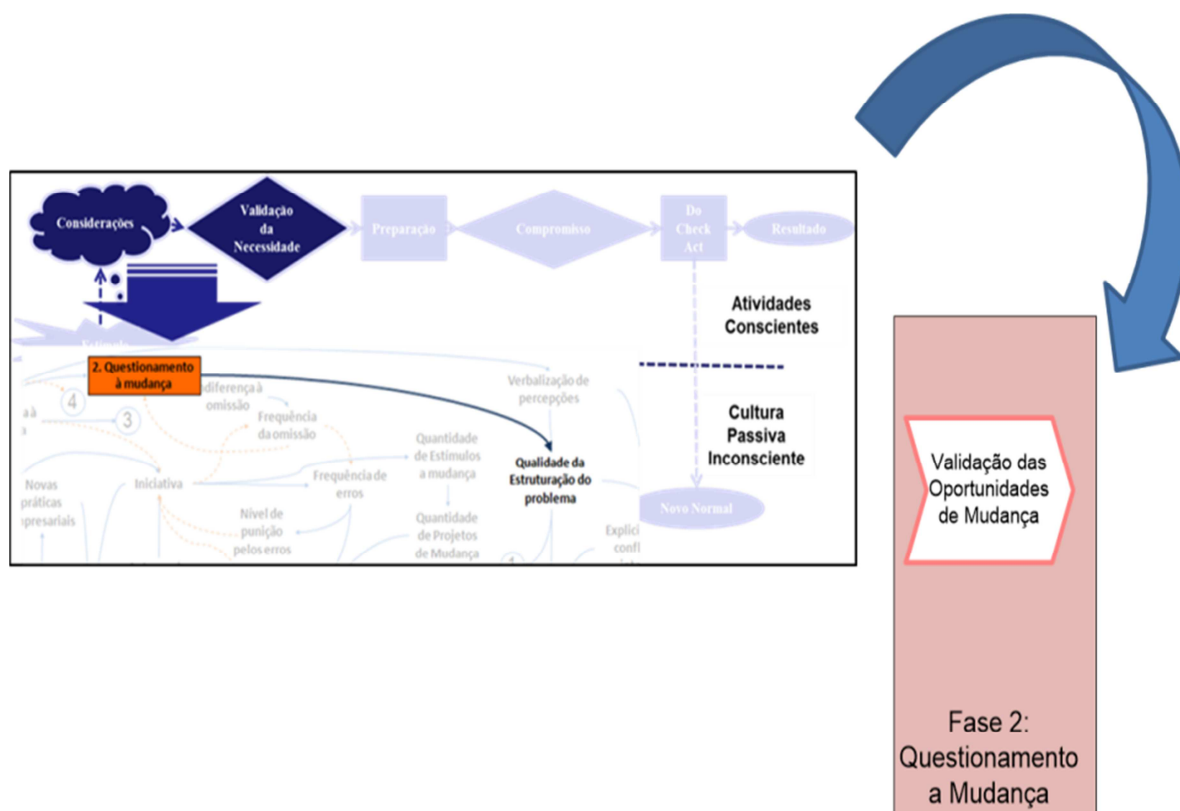
Fonte: Elaborado pela autora.

Os documentos e rituais estruturados na Fase 1 servirão como aprendizagem inicial sobre o sistema, formalização desta aprendizagem, integração e conscientização das diferentes visões existentes no grupo. A exploração proativa do ambiente fará com que o grupo identifique e conduza iniciativas de mudança de forma mais consciente e sistêmica, auxiliando também a rotina diária de trabalho. A Fase 2 utiliza estas saídas para analisar e validar os processos de mudança que ocorrerão na área.

5.2 FASE 2: QUESTIONAMENTO À MUDANÇA

De acordo com o Modelo de Young (2009), as próximas fases do processo de mudança seriam as Considerações e a Validação das Necessidades de Mudança. O ponto de alavancagem 2, identificado pelo grupo condutor do processo, também é umas das entradas que basearam a construção desta etapa. A figura 40 ilustra a conexão destes elementos.

Figura 40 – Entradas Fase 2.



Fonte: Elaborado pela autora.

Semelhante a Fase 1, a construção da Fase 2 também foi baseada nas diretrizes apontadas em estudos teóricos, bem como, nos requisitos definidos a partir da análise do atual artefato, explicitadas no quadro 23.

Quadro 23 – Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 2

Diretrizes Teóricas	Requisitos práticos
Estar consciente e atento para as necessidades de mudança; (YOUNG, 2009), (RENTES, 2000).	O <i>Business Partner</i> deve atuar no processo de mudança desde seu início, auxiliando seu cliente no questionamento e validação da necessidade de se iniciar um projeto;
Alinhar os diferentes agentes de mudanças para essas demandas (RENTES, 2000).	
Explorar a complexidade existente na situação desejada (KARP; HELGO, 2009), (CAO; CLARKE; LEHANEY, 2004).	
Racionalizar as razões para executar ou não uma nova iniciativa de mudança (YOUNG, 2009), (RENTES, 2000).	
Alinhar as demandas de mudança ao plano estratégico da organização (COSTA, 2006).	
Definir senso de importância e urgência dentro da equipe (RENTES, 2000).	

Fonte: Elaborado pela autora.

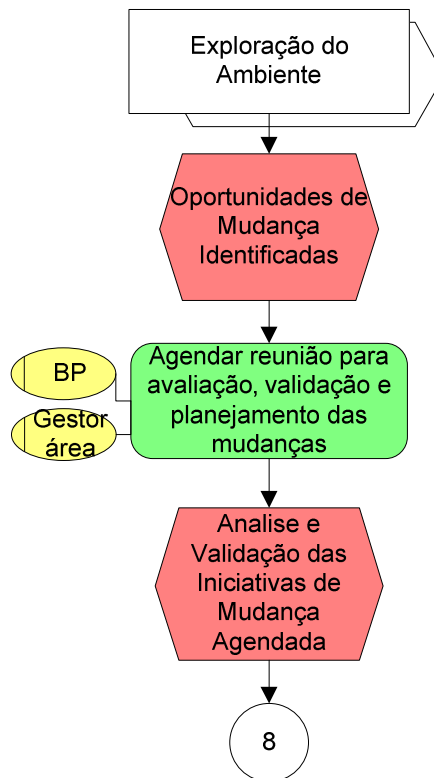
Os objetivos colocados para condução e direcionamento da Fase 2 foram:

- Questionar e Validar as diferentes demandas de mudanças, a partir do desdobramento estratégico da organização.
- Compreender a complexidade envolvida em cada uma das demandas, levantando as fragilidades da situação atual, as contribuições da nova proposta, riscos e barreiras de sua implementação.

No atual modelo de GM, diversos processos de mudança são iniciados sem uma avaliação ampla de sua necessidade e complexidade, o resultado são inúmeros projetos descontinuados que desperdiçaram recursos da organização e prejudicam o engajamento dos agentes de mudança em novos projetos.

Neste contexto, a Fase 2 servirá para uma discussão estratégica entre *Business Partner* e Gestores para avaliação e validação das iniciativas de mudança que serão implementadas na área, a partir das aprendizagens geradas por todo o grupo na Fase 1. Para isso, o BP deve buscar o gestor para dar continuidade na discussão, agendando um novo evento para este objetivo, conforme ilustrado na figura 41.

Figura 41 – Validação das oportunidades de mudança: Parcial 1.

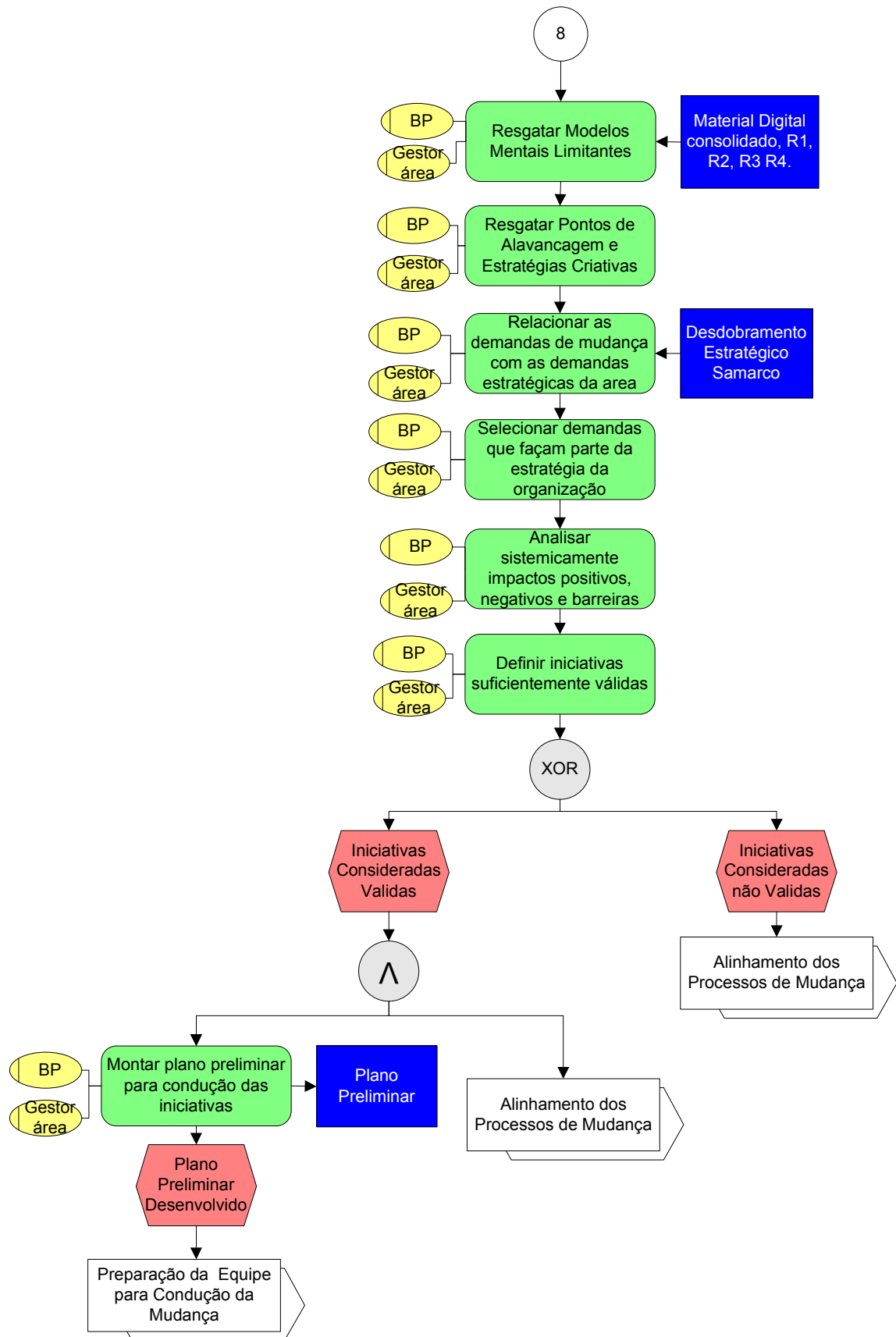


Fonte: Elaborado pela autora.

A reunião de validação deverá iniciar com o resgate dos modelos mentais, dos pontos de alavancagem e das estratégias construídas na Fase 1.

Destas técnicas serão identificadas demandas de mudança, em que a primeira validação de sua real necessidade e valor, deve ser realizada a partir de sua aderência ao plano estratégico da empresa, apresentado na figura 42.

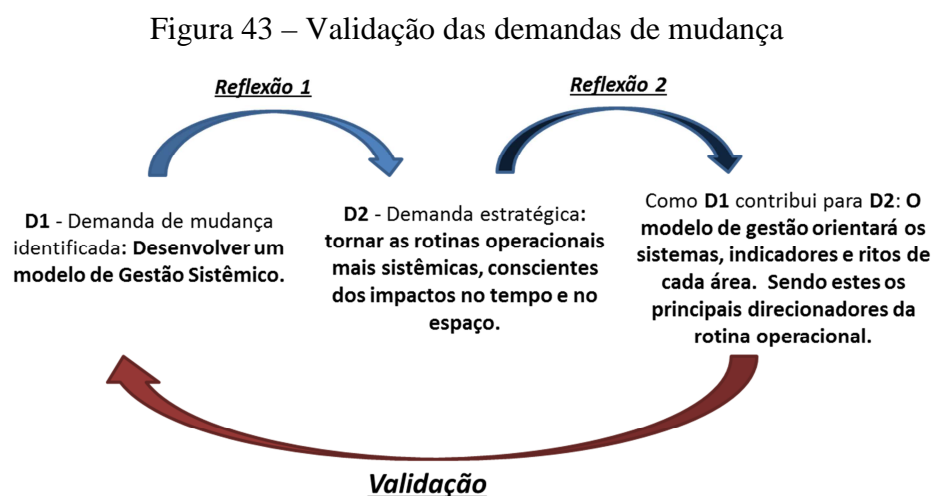
Figura 42 – Validação das oportunidades de mudança: Parcial 2



Fonte: Elaborado pela autora.

Para realizar o exercício de validação, os atores devem buscar cruzar as demandas de mudança identificada na Fase 1, com alguma das demandas estratégicas desdobradas para a área, respondendo também o “como” esta demanda de mudança contribui para a demanda estratégica relacionada. Como exemplo, foi utilizada a iniciativa gerada para a Área de Excelência e Gestão, a partir da implementação do piloto, chamada “Modelo de Gestão Sistêmico”.

A figura 43 ilustra este processo para validação da demanda de mudança.



Fonte: Elaborado pela autora.

Deste primeiro processo de validação, serão selecionadas as demandas que atendam a este primeiro requisito. Ele garantirá, principalmente, o patrocínio para as ações escolhidas, fazendo com que níveis estratégicos superiores se engajem e apoiem sua implementação.

A lista de demandas validadas, deve passar por um segundo exercício de análise, definindo suas contribuições, possíveis impactos negativos e barreiras de implementação. A linguagem sistêmica pode auxiliar a realização deste exercício, identificação a relação causal entre estes elementos e outros possivelmente identificados na sua construção. A sequência abaixo ilustra este desenvolvimento:

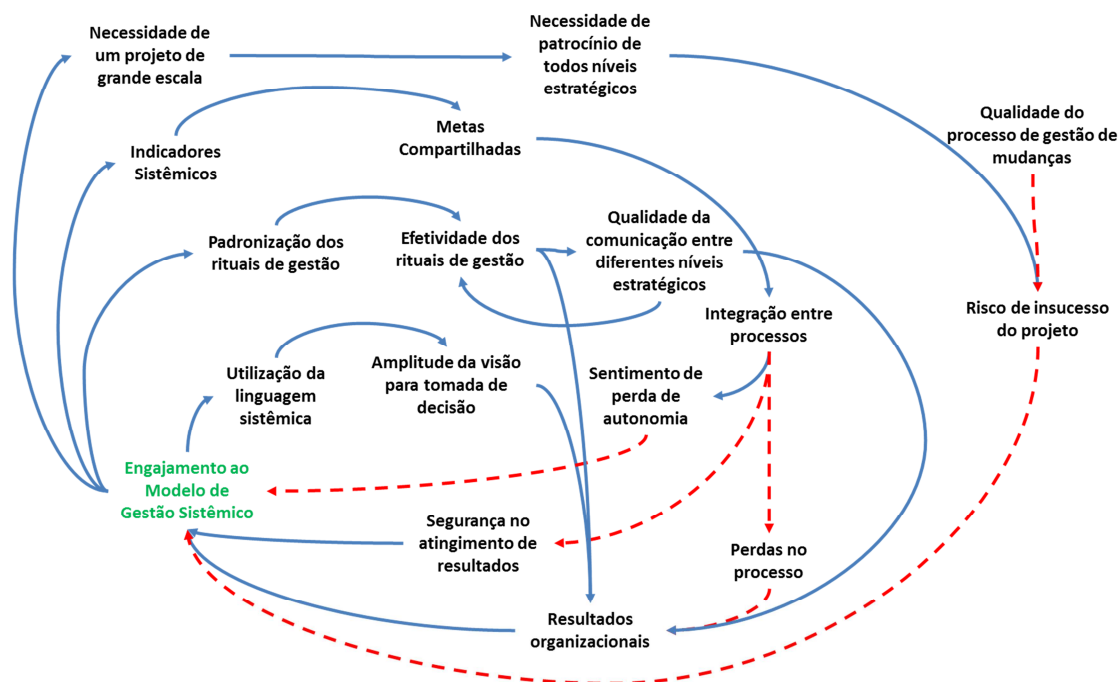
- a) Liste perdas ou problemas existentes na situação atual que justifiquem a iniciativa de mudança. Exemplo: desconhecimento do atual modelo de gestão da empresa, inexistência de um padrão para os rituais de gestão; falta de visão sistêmica na tomada de decisão.
- b) Liste possíveis contribuições destas demandas validadas (D1). Ex.: efetividade dos rituais de gestão, indicadores sistêmicos de gestão promovendo a

integração entre processos, simplificação dos sistemas de gestão, melhorias na comunicação entre os diferentes níveis.

- c) Liste possíveis impactos negativos. Ex.: percepção de perda de autonomia e poder, resistência ao novo modelo devido ao medo de não atingir os resultados esperados.
- d) Liste possíveis barreiras. Ex.: dimensão do projeto, necessidade de apoio integral dos níveis estratégicos, modelo de Gestão da Mudança ineficiente.
- e) Busque relação causal entre os elementos, utilizando a linguagem sistêmica para sua comunicação. Ex.: Quanto maior for o engajamento ao Modelo de Gestão Sistêmico, mais serão utilizados indicadores sistêmicos e mais serão padronizados os rituais de gestão, tornando-os mais efetivos e promovendo a melhoria da comunicação entre os diferentes níveis. Os indicadores induzem o uso de metas compartilhadas que promovem a integração entre processo, reduzindo possíveis perdas. Todas estas relações aumentam os resultados da organização, trazendo mais engajamento ao Modelo de Gestão. Por outro lado, pela dimensão e complexidade deste projeto, seria necessário o engajamento e patrocínio de todos os níveis estratégicos da empresa, aumentando os riscos de insucesso do projeto [...].

A figura 44 ilustra esta relação utilizando a linguagem sistêmica.

Figura 44 - Ilustração passo V.



Fonte: Elaborado pela autora.

Esta análise sistêmica deve subsidiar a decisão de que a(s) demanda(s) de mudança, apesar de seus limites e riscos, são suficientemente válidas para que se inicie um processo de mudança na área.

Para aquelas demandas que forem consideradas válidas, um planejamento inicial contendo **o que, por que, por quem e quando** deve ser montado. Servindo de início para a Fase 3 do processo de Gestão da Mudança.

Estas iniciativas também deverão ser apresentadas na Reunião de Alinhamento dos Processos de GM para análise dos possíveis impactos deste projeto nos demais processos de mudança que estão ocorrendo na empresa. As iniciativas consideradas como não válidas também serão compartilhadas com a equipe durante a reunião.

As sínteses de documentos e rituais existentes na Fase 2 serão apresentadas nos quadros 24 e 25.

Quadro 24 – Documentos utilizados Fase 2

Documento	Descrição
Material Digital Consolidado R1, R2, R3 e R4	Arquivo Digital com Apresentações R1, R2, R3 e R4, transcrição dos exercícios realizados pelos Grupos e consolidação da Estrutura V3.
Desdobramento Estratégico	Plano de 5 anos com desdobramento das áreas
Plano Preliminar	Planejamento inicial com demandas de mudança, seu propósito de realização, responsável e data/período de início.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 25 – Rituais Fase 2

Evento	Objetivo	Saídas	Duração
Validação das oportunidades de Mudança	Validação das demandas de mudança e plano inicial de implementação	<ul style="list-style-type: none"> Plano inicial de implementação a partir de demandas previamente validadas. 	4 horas

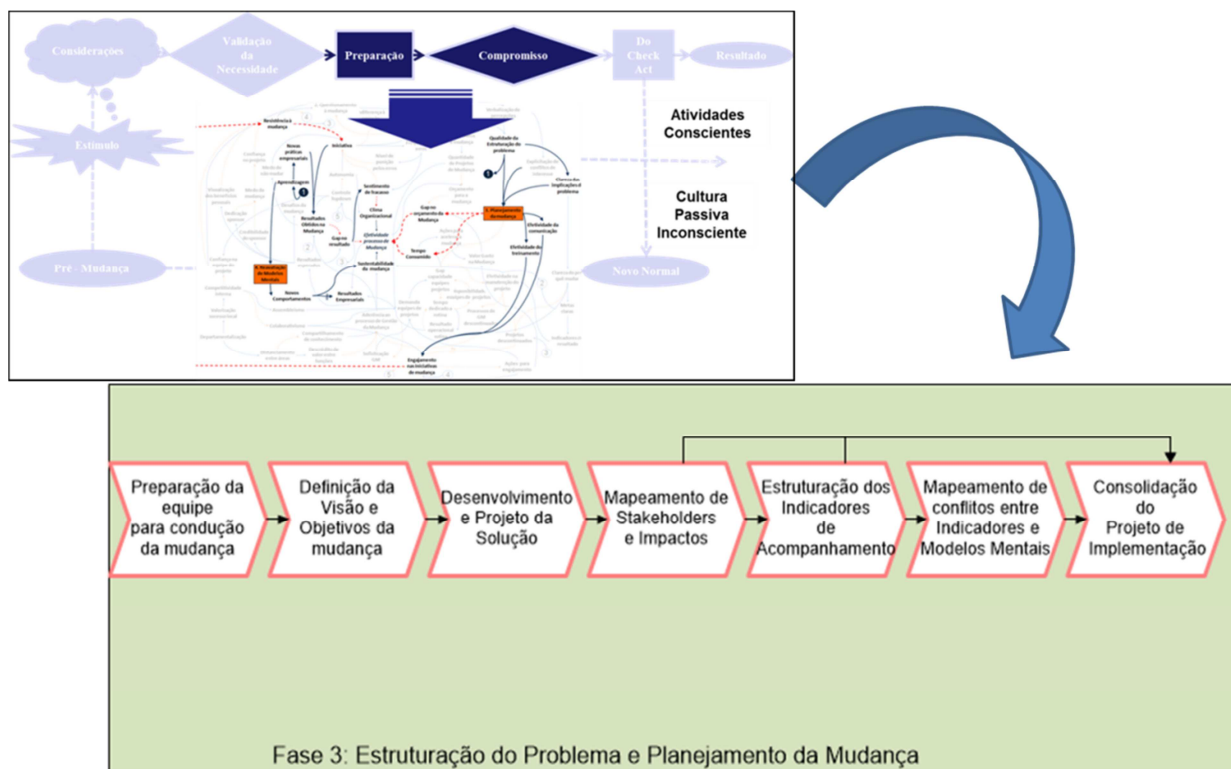
Fonte: Elaborado pela autora.

A Fase 2 promove a reflexão sobre os benefícios, implicações negativas e possíveis barreiras de se iniciar um novo processo de mudança. A lista final de iniciativas deve constar em plano inicial e simplificado, que sirva apenas para orientação e referencia de como será a continuidade do processo de mudança.

5.3 FASE 3: ESTRUTURAÇÃO DO PROBLEMA E PLANEJAMENTO DA MUDANÇA

A Fase 3 tem como objetivo estruturar o problema de forma ampla e robusta para o desenvolvimento do projeto de mudança, bem como, preparar a equipe que irá conduzi-lo. No modelo de Young (2009) esta fase corresponde a “Preparação” e “Compromisso”, onde os agentes de mudança devem planejar e decidir juntos o caminho de implementação. Os Pontos de Alavancagem identificados no trabalho de campo que serão operacionalizados nesta etapa são: 3 – Planejamento da Mudança e 4 – Reavaliação dos Modelos Mentais. A figura 45 ilustra esta conexão.

Figura 45 – Entradas Fase 3.



Fonte: Elaborado pela autora.

As diretrizes teóricas e requisitos práticos que direcionaram a construção da Fase 3, estão detalhados no quadro 26.

Quadro 26 – Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 3

Diretrizes Teóricas	Requisitos práticos
Definir liderança e equipe do processo de mudança baseada em suas habilidades, motivação e credibilidade (RENTES, 2000);	O BP deve auxiliar na estruturação da equipe que conduzirá o processo de mudança, definindo competências e habilidades necessárias para o projeto.
Desenhar a mudança esperada e traduzi-la de forma operacional para condução do processo (OAKLAND; TANNER, 2007)	
Definir medidas quantificáveis (OAKLAND; TANNER, 2007)	
Compreender como os processos e as medidas de desempenho direcionam o comportamento vigente (OAKLAND; TANNER, 2007)	As ferramentas de apoio ao processo devem ser simplificadas, a energia da equipe deve ser dedicada as análises e aprendizagens que subsidiem o desenho da solução e seu projeto de implementação.
Compreender as regras e valores vigentes (RENTES, 2000)	
Construir as crenças e valores desejados na nova situação (RENTES, 2000).	O processo deve ter mecanismos de mensurar os objetivos da mudança, sua ocorrência e sustentabilidade ao longo do tempo;

Fonte: Elaborado pela autora.

No processo proposto, o *Business Partner* utilizará suas competências de RH para auxiliar na estruturação e preparação da equipe do projeto, reduzindo possíveis riscos de se alocar recursos para ao processo de mudança baseado somente na disponibilidade dos profissionais.

Com a equipe preparada, inicia-se a etapa de desenvolvimento e projeto da solução para a mudança desejada. Como será melhor explorado a seguir, esta etapa do processo dependerá da dimensão, especificidade técnica e complexidade do processo de mudança que se pretende iniciar. Ela poderá ser realizada em apenas uma reunião de trabalho entre a equipe, como pode ser necessário a abertura de um projeto com as etapas de estruturação, análise e solução do problema, em um período de tempo específico. A saída desta etapa deve ser um projeto técnico, construído para implementação da solução.

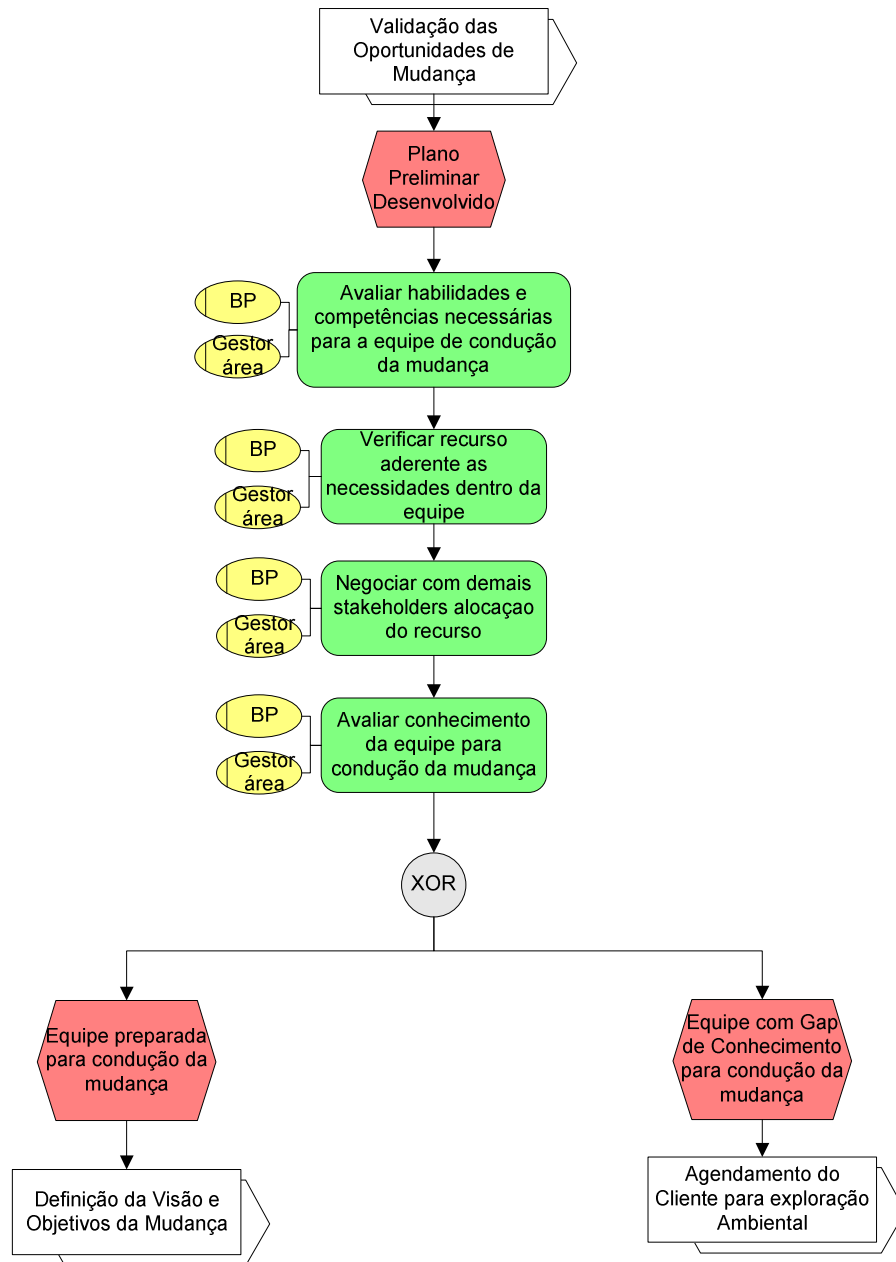
Além do projeto técnico de implementação da solução, para ampliar a visão da equipe sobre possíveis limitantes, conflitos e impactos do processo de mudança, o *Business Partner* será envolvido na Fase 3 para construir com a equipe do projeto as ações de mitigação de impactos, mobilização, preparação e comunicação do processo de mudança.

Neste contexto, o fluxo de atividades da Fase 3 inicia com as atividades necessárias para definição da equipe. Nela o *Business Partner* e o Gestor devem listar as habilidades e competências necessárias para condução do processo de mudança bem como, avaliar os recursos existentes na empresa que atendam a estes requisitos. Dentro de cada equipe de projeto deve conter: o gestor do projeto, recursos de operação e o patrocinador - normalmente o gestor da área.

Não é necessário que haja um ritual formal para estas atividades, a comunicação entre estes dois atores pode ser via e-mail, telefone, conferencia ou de acordo com suas disponibilidades. A figura 46

Figura 46 apresenta a próxima sequência de atividades.

Figura 46 - Preparação da equipe para condução da mudança.

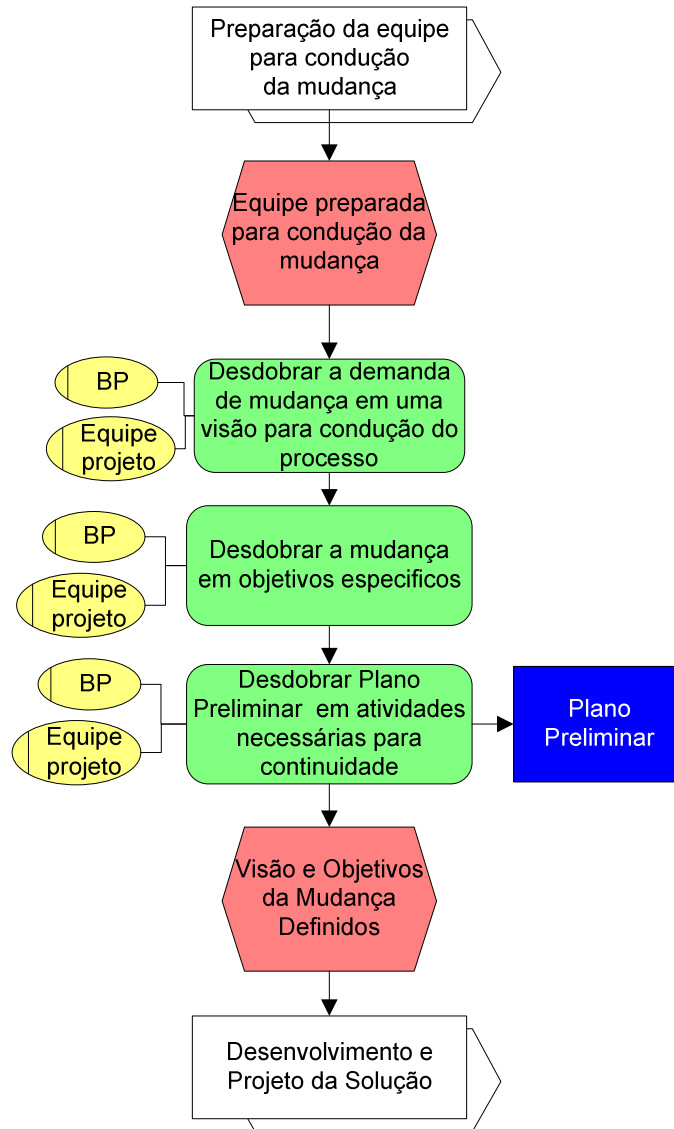


Fonte: Elaborado pela autora.

Após liberação e formalização da equipe que conduzirá o projeto, o BP e o gestor devem avaliar se estes recursos participaram da Fase 1 de aprendizagem e exploração do ambiente e se possuem o conhecimento e visão sistêmica necessários pra condução do projeto. Além disso, o BP e o gestor devem verificar se a demanda de mudança que dará início ao projeto foi plenamente trabalhada na Fase 1, caso contrário, as reuniões 2, 3 e 4 de exploração ambiental devem ser refeitas com a equipe.

Com o grupo preparado para dar início ao processo, a primeira atividade é reunir a equipe é estruturar a visão de futuro - o objetivo geral, o desafio proposto que norteará o processo de mudança. A sequência de atividades está ilustrada na figura 47

Figura 47 – Definição da Visão e Objetivos da Mudança



Fonte: Elaborado pela autora.

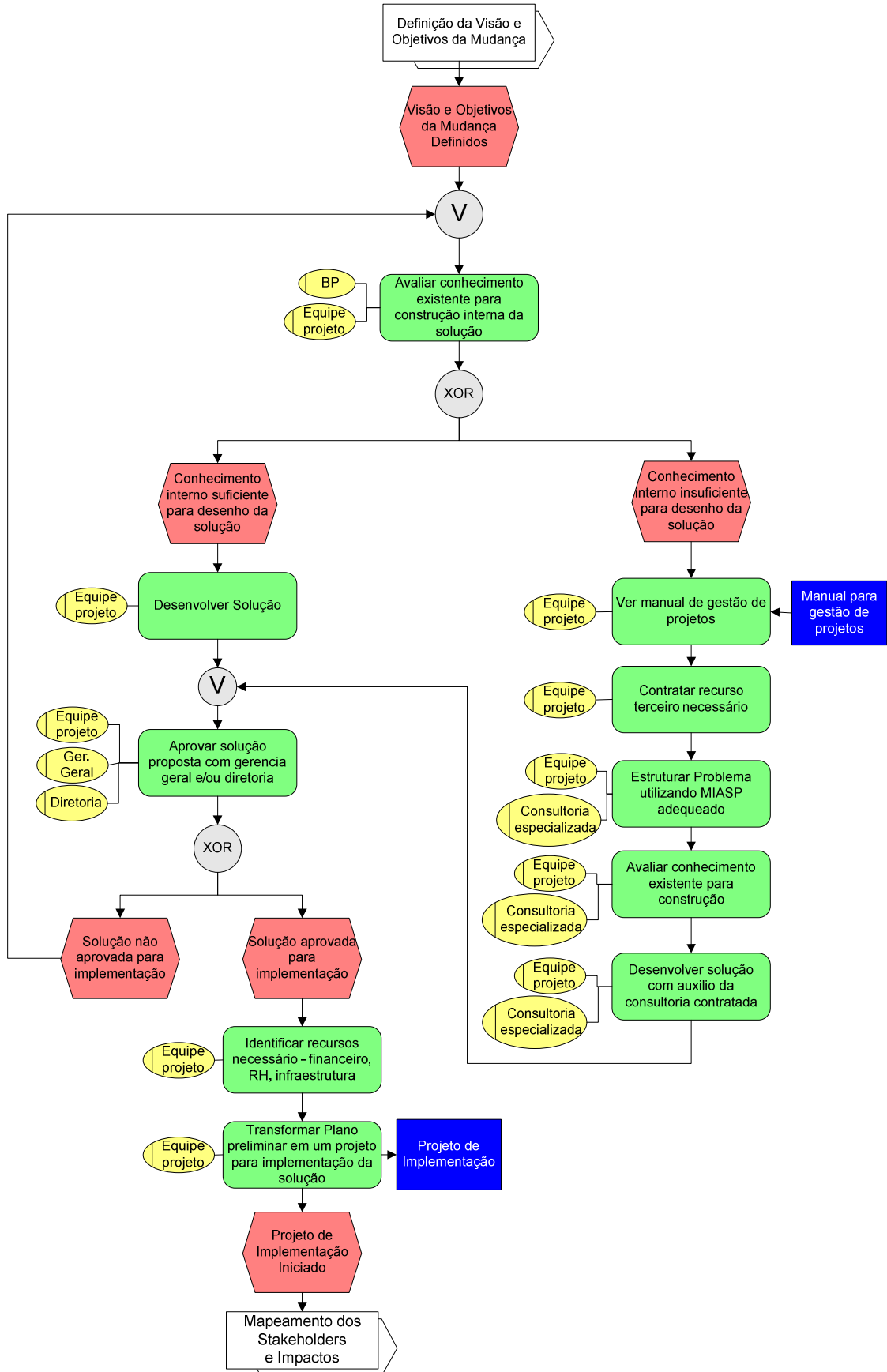
Para ilustrar o desenvolvimento da Visão, será utilizado o exemplo do Desenvolvimento de um Modelo de Gestão Sistêmico: “Construir um Modelo de Gestão que promova a integração dos processos da empresa, compartilhe objetivos, gere aprendizagem entre as equipes e promova a visão sistêmica para tomada de decisão, conscientizando os atores de seus impactos no tempo e no espaço”.

Além da visão, devem ser estabelecidos objetivos específicos para o processo de mudança. Estes objetivos específicos devem ser os entregáveis ou os resultados que esta iniciativa deve atingir e que, no decorrer do planejamento, serão desdobrados os indicadores de acompanhamento. Para dar continuidade no processo, o grupo deve alimentar o plano preliminar com as atividades futuras necessárias.

Para Desenvolvimento e Projeto da Solução, em alguns casos que dependerão da dimensão, complexidade e especificidade técnica, a equipe do projeto não terá condições de construir a solução internamente, sendo necessária a contratação de uma consultoria especializada para seu desenvolvimento. O manual de Gestão de Projetos da empresa estudada possui um fluxo que auxilia o grupo a tomar a decisão sobre qual método é mais adequado para condução de cada caso a figura 4, contida no Capítulo 1.3, representa este fluxo.

Em projetos em que a solução não é conhecida a empresa orienta que seus colaboradores optem por três caminhos: em casos de soluções específicas, sugerem a contratação de alianças tecnológicas, bolsas de Doutorado ou Mestrado; para projetos de solução ampla, orientam a contratação do Pensamento Sistêmico como método de Estruturação, Análise e Solução de Problemas, já em projetos de melhoria, é sugerido o Lean Seis Sigma. A figura 48 apresenta a continuidade do processo.

Figura 48 – Desenvolvimento e projeto da solução



Fonte: Elaborado pela autora.

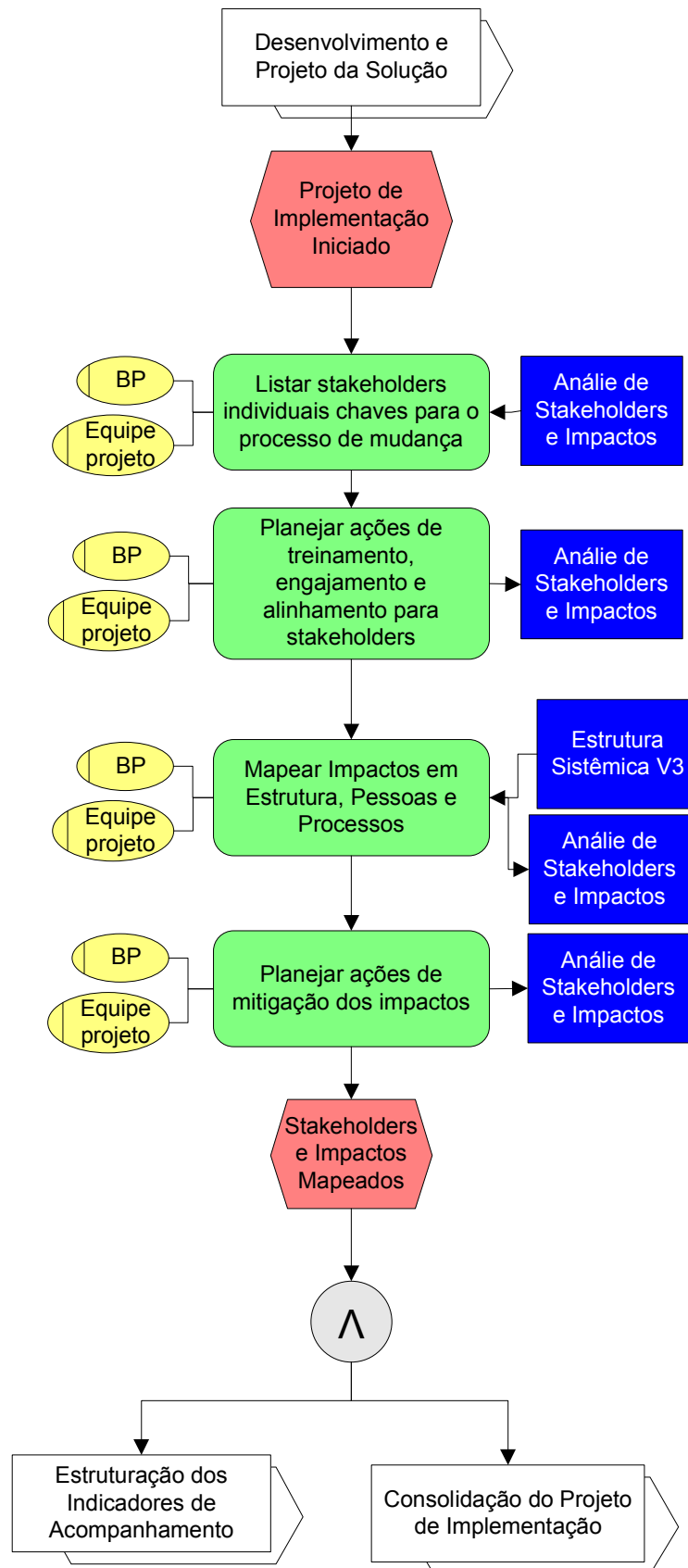
As atividades de Desenvolvimento e Projeto da solução para a mudança desejada terão grande variabilidade de formato, dimensão, complexidade, tempo e recursos envolvidos. Por exemplo, para revisão do Processo de Gestão da Mudança na empresa estudada, o desenho da solução resultou em novo Processo, para qual foi realizada uma parceria com a Universidade Unisinos para aplicação das atividades contidas nesta etapa (tema desta pesquisa). Para isso, foram necessárias quatro reuniões de análise do atual artefato e projeto, uma rodada de entrevistas com clientes e gestores, o desenho da solução (atividade realizada pela pesquisadora), duas reuniões de avaliação do novo artefato e, quatro reuniões para implementação do processo piloto, estas atividades exigiram oito meses de trabalho do grupo envolvido.

Por outro lado, no exemplo do Modelo de Gestão Sistemico, projeto idealizado pela empresa estudada, seria necessário um método distinto para desenvolvimento e projeto da solução, tendo em vista que esta mudança impactaria a empresa em todas as suas dimensões. Por isso, cada projeto terá suas características específicas que exigirão flexibilidade da equipe no número de reuniões e atividades necessárias para que o produto final seja uma solução projetada para implementação.

Durante estas atividades o *Business Partner* será acionado sob demandas, onde o grupo deseje discutir de forma mais ampla e necessite da habilidade e conhecimento de recursos humanos para a tomada de decisão.

Após desenho da solução, a proposta deve ser apresentada a gerência geral da área, ou diretoria, dependendo da dimensão da mudança em discussão. Caso não aprovado, o grupo deve reiniciar as atividades propostas para desenvolvimento e projeto da solução. Porém, caso aprovada, a equipe deverá transformar o Plano Preliminar em um Projeto de Implementação da mudança, definindo recursos (financeiros, TI, Infraestrutura e RH, etc.), atividades e prazos.

Este projeto, inicialmente, conterà apenas as atividades específicas de implementação e, para complementá-lo, uma análise será realizada entre equipe do projeto de mudança e o *Business Partner*, para que uma discussão mais abrangente e multidisciplinar seja realizada sobre os demais *stakeholders* envolvidos no processo de mudança. Esta sequência de atividades está ilustrado na figura 49.

Figura 49 – Mapeamento de *Stakeholders* e impactos.

Fonte: Elaborado pela autora.

A primeira atividade deste dia é listar os *stakeholders* individuais que são chaves para que o processo de mudança seja efetivo, ou, aqueles que direta ou indiretamente serão impactados. No projeto, já constará os colaboradores ou terceiros que farão parte da implementação técnica, estes também deverão entrar na listagem para que o grupo que esta conduzindo a mudança avalie diferentes demandas de mobilização, treinamento e comunicação. Está já é uma ferramenta utilizada pela equipe de *Business Partner* no gerenciamento da mudança, porém, para adaptação no processo, ela foi simplificada conforme figura 50.

Figura 50 - Ferramenta para mapeamento de *Stakeholders*

Mapeamento de Stakeholders								
Informações Gerais					Influência	Plano de ação		
ID	Nome	Área	Sede	Cargo	Necessidade de envolvimento no Projeto	Ações de treinamento	Ações de engajamento/alinhamento	Ações de comunicação
1								
2								
3								
4								
5								
6								
7								
8								
9								
10								
11								
12								
13								
14								
15								
16								
17								

Fonte: Adaptado de documentos internos da empresa.

Esta planilha servirá para o gerenciamento dos *Stakeholders*, onde serão inseridas informações como - nome, área, sede, cargo, bem como, o envolvimento deste ator que é esperado no processo de mudança. Na sequência, ações de treinamento, comunicação e alinhamento são planejadas para que este ator atue no processo como o esperado.

Para um resgate mais amplo do exercício de aprendizagem inicial, além de identificar os *stakeholders* individuais, os impactos causados pela mudança devem ser mapeados para que ações de mitigação possam ser planejadas.

Para tal exercício, a Estrutura Sistêmica criada anteriormente deve ser resgatada e as relações de reforço e equilíbrio que conduzem o sistema devem ser analisadas. Quando algum dos enlaces necessitarem de uma ação para mitigar o impacto futuro causado pela mudança,

esta ação deve ser planejada na planilha de Mitigação de Impactos. Conforme ilustrado na figura 51.

Figura 51 – Ferramenta para mitigação de impactos

The image shows a Microsoft Excel spreadsheet titled 'Análise de Stakeholders e Impactos - Microsoft Excel'. The spreadsheet contains a table with the following structure:

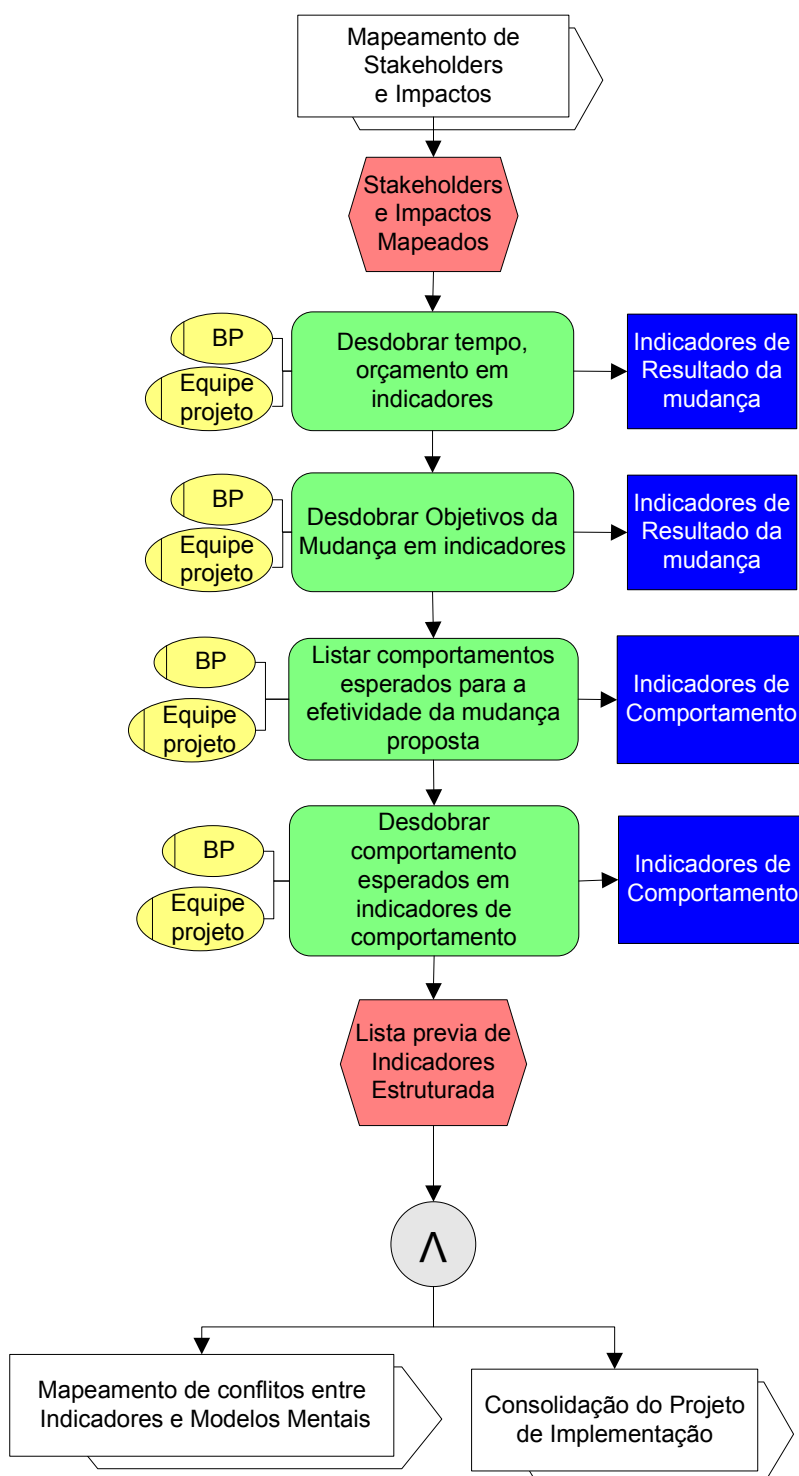
Projeto XYZ							
Modelo Atual	Modelo Futuro	Descrição do Impacto / risco	Stakeholder impactado	Tipo de Impacto (Dimensão do Impacto)	Grau de impacto (alto, médio ou baixo)	Área Resp. pelo Tratamento do Impacto	Plano de Ação para Mitigação

Fonte: Adaptado de documentos internos da empresa.

A planilha de impactos também é uma ferramenta utilizada pelos *Business Partners* no processo existente. A planilha descreve como a “relação” acontece no contexto atual, como se espera que ela aconteça no modelo futuro, o risco desta ocorrência, quem são os impactados, o tipo (estrutura, processos, pessoas), o grau de impacto, a área responsável pelo tratamento e ações planejadas para mitigação deste impacto.

De posse destas duas análises, o grupo deve estruturar os indicadores que serão utilizados para gerenciamento do processo de mudança. A etapa será apresentada na figura 52.

Figura 52 – Estruturação dos indicadores de acompanhamento



Fonte: Elaborado pela autora.

O processo de mudança deve contemplar dois grupos de indicadores: de resultado e de comportamento. Os indicadores de resultado irão gerenciar os aspectos técnicos da mudança, como tempo, orçamento e metas (desdobradas dos objetos específicos). Os indicadores de

comportamento serão controles intermediários para visualização da ocorrência ou não da mudança desejada.

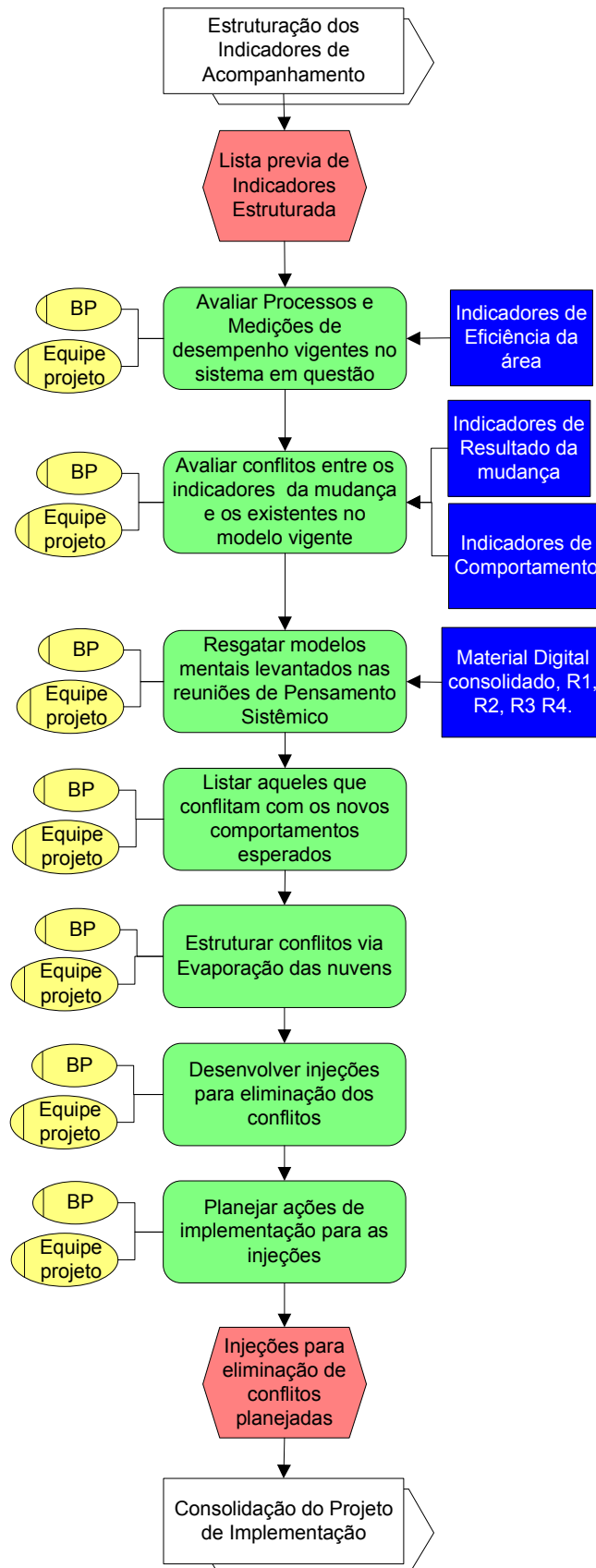
O caminho é mapear os comportamentos desejados para a efetividade da mudança e desdobrá-los em medidas de desempenho. Será usado o Modelo de Gestão Sistêmico para ilustrar a reflexão necessária nesta construção. Neste exemplo, os comportamentos esperados para a efetividade do processo de mudança, poderiam ser:

- As áreas deveriam utilizar uma pauta padrão para comunicação durante os rituais de gestão com seus diferentes níveis hierárquicos: Efetividade dos Rituais de Gestão, Engajamento aos processos de gestão.
- As áreas deveriam executar suas atividades e tomar suas decisões baseadas no benefício gerado ao processo, e não nas atividades que a competem: Ex: Evolução dos Indicadores de Processo. Contabilização de Perdas entre subprocessos.

No caso dos Indicadores de Resultado referente ao Modelo de Gestão Sistêmico, além do custo e do tempo de realização do projeto, devido a dimensão que ele terá e a abrangência de impactos, os resultados poderiam ser medidos por indicadores globais de resultado, sugeridos pela Teoria das Restrições, como: ganho, caixa, inventario, despesas operacionais, lucro líquido e retorno sobre o investimento. Para cada um deles uma meta de melhoria deve ser alocada e sua evolução acompanhada.

Com esta lista previa de indicadores, inicia-se o Mapeamento de Conflitos. A Figura 53 ilustra a sequência de atividades.

Figura 53 - Mapeamento de conflitos entre indicadores e modelos mentais



Fonte: Elaborado pela autora.

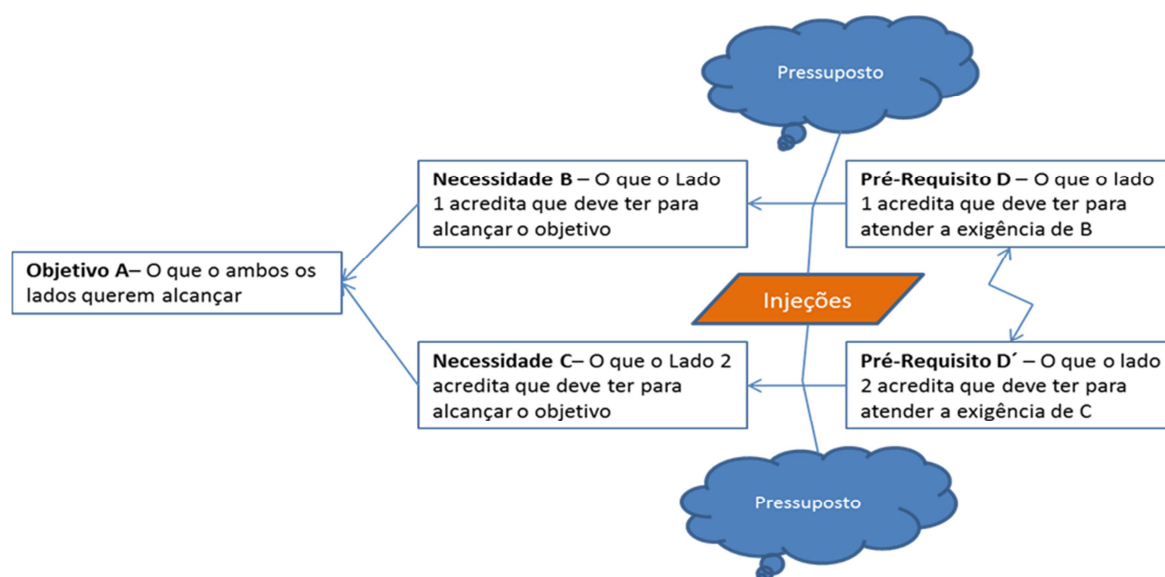
O objetivo deste exercício é prever possíveis conflitos entre a situação atual e o que se espera da mudança planejada. Duas possíveis fontes em que existirão conflitos e, que gerarão a resistência dos agentes de mudança, são os atuais indicadores de desempenho da área e modelos mentais existentes no grupo.

Neste contexto, o *Business Partner* e a equipe de projeto devem mapear se os indicadores propostos para acompanhamento da mudança, não conflitam, de alguma forma, com os indicadores de resultado operacional da área. Como, no segundo caso, estão vinculadas as bonificações e reconhecimento dos colaboradores, estes terão a tendência de ser a diretriz mais forte para a tomada de decisão, prejudicando a mudança desejada.

Além dos indicadores, o grupo deve também verificar se existe conflito entre os modelos mentais dos *stakeholders* envolvidos na mudança, que serão limitantes para a efetividade do projeto.

Ambos os conflitos devem ser estruturados pela técnica de Evaporação das Nuvens, proposta pela Teoria das Restrições. O método de construção do diagrama sugere que primeiro o problema (conflito) e o digrama da nuvem devem ser articulados, após, para cada relação, os pressupostos e possíveis soluções devem ser identificados, e, por fim, as injeções devem ser escolhidas para implementação. As injeções seriam soluções ganha-a-ganha que invalidariam estes pressupostos. A figura 54 representa o diagrama de Evaporação das Nuvens:

Figura 54 - Diagrama de evaporação das nuvens



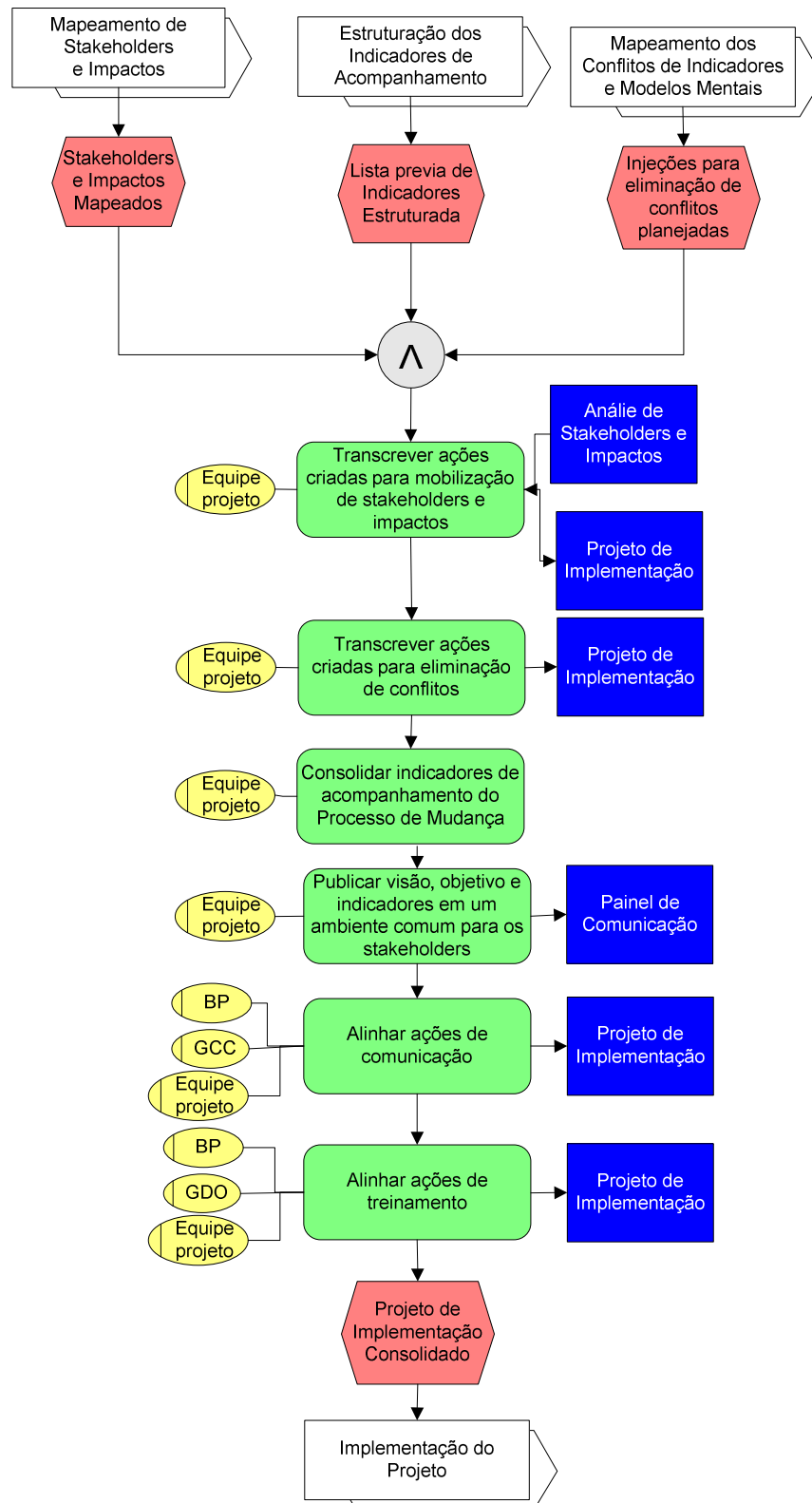
Fonte: Adaptado de Cox e Spencer (2002).

O objetivo A é qualquer objetivo que se deseja alcançar por ambas as partes e que esteja sendo bloqueado por algum conflito. As necessidades (requisitos) B e C ilustram o que cada lado acredita ser necessário para atingir o objetivo geral, A. D e D' são os pré-requisitos para as necessidades B e C, respectivamente. Entre estes pré-requisitos existem conflitos. A orientação de Dettmer (1997) para condução do exercício segue o seguinte roteiro:

- a) Construir o Diagrama;
- b) Formular o Objetivo Comum;
- c) Articular os pré-requisitos do conflito;
- d) Determinar os requisitos;
- e) Validar as relações do diagrama;
- f) Desenvolver os Pressupostos entre as relações do diagrama;
- g) Validar Pressupostos;
- h) Criar Injeções;
- i) Selecionar melhor Injeção.

Após desenvolver as injeções, o grupo deve desdobrá-las em ações de Implementação, que juntamente com as ações criadas anteriormente para mobilização de *stakeholders* e mitigação de impactos, devem ser inseridas com demais atividades no Projeto de Implementação, fazendo sua consolidação. A figura 55 ilustra as atividades que encerram a Fase 3 – Estruturação do Problema e Planejamento da Mudança.

Figura 55 – Consolidação do projeto de implementação



Fonte: Elaborado pela autora.

Após análises realizadas, o grupo condutor poderá estruturar a lista final de indicadores de desempenho do projeto. Estes indicadores, bem como a visão e objetivos

específicos devem ser publicados em um ambiente comum, para que todos os agentes possam acompanhar ao longo do processo de implementação.

As atividades finais da fase de planejamento são alinhar as áreas de comunicação e treinamento sobre o projeto e as ações propostas relacionadas a cada umas delas. As gerências específicas terão elementos e diferentes visões a contribuir para as ações previamente propostas, deixando-as mais robustas para a fase de implementação e manutenção.

A síntese de documentos e rituais existentes na Fase 3 serão apresentadas nos quadros 27 e 28.

Quadro 27 – Documentos utilizados Fase 3

Documento	Descrição
Plano Preliminar	Planejamento inicial com demandas de mudança, seu propósito de realização, responsável e data/período de início.
Manual para Gestão de Projetos	Manual interno para condução e gestão de projetos na empresa.
Projeto de Implementação	Arquivo gerenciado no MSProject que contém todas atividades e recursos utilizados na implementação do projeto de mudança.
Análise de <i>Stakeholders</i> e Impactos	Documento que servirá para mapeamento de <i>stakeholders</i> e impactos do processo de mudança, planejando ações para ambas.
Estrutura Sistêmica V3	Versão final de estrutura sistêmica realizada nas reuniões de Pensamento Sistêmico
Indicadores de Resultado da Mudança	Indicadores que gerenciam os aspectos técnicos da mudança, como tempo, orçamento e metas (desdobradas dos objetos específicos).
Indicadores de Comportamento	Controles intermediários, desdobrados dos comportamentos desejados, que servirão para visualização da ocorrência ou não da mudança desejada.
Indicadores de Eficiência da Área	Indicadores existentes que medem o resultado operacional da área impactada pela mudança.
Material Digital Consolidado R1, R2, R3 e R4	Arquivo Digital com Apresentações R1, R2, R3 e R4, transcrição dos exercícios realizados pelos Grupos e consolidação da Estrutura V3.
Painel de Comunicação	Ambiente público para que os <i>Stakeholders</i> do processo possam acompanhar os indicadores do processo de mudança,

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 28 – Rituais Fase 3

Evento	Objetivo	Saídas	Duração
Desenvolvimento da Missão e Objetivos	Estruturar os direcionadores do projeto de mudança.	<ul style="list-style-type: none"> • Visão • Objetivos específicos • Plano preliminar atualizado 	4 horas
Reuniões de Desenvolvimento e Projeto da Solução	Construir a mudança desejada e transformá-la em um projeto de implementação.	<ul style="list-style-type: none"> • Saídas intermediárias a definir; • Projeto de Implementação da Mudança desejada. 	Variável
Mapeamento de Stakeholders e Impactos	Definir ações para gestão ampla da mudança, considerando os Stakeholders e os impactos causados pelo processo	<ul style="list-style-type: none"> • Ações para mobilização dos Stakeholders; • Ações para mitigação de impactos; 	8 horas
Estruturação dos Indicadores	Desenvolvimento dos Indicadores de Resultado e de Comportamentos esperados para a efetividade da mudança.	<ul style="list-style-type: none"> • Estrutura inicial de indicadores. 	4 horas
Mapeamento de Conflitos	Mapear conflitos de indicadores e modelos mentais para criação de estratégias de mitigação.	<ul style="list-style-type: none"> • Ações para mitigação dos conflitos existentes entre indicadores e modelos mentais contidos no processo de mudança. 	8 horas

Fonte: Elaborado pela autora.

Na finalização da Fase 3 espera-se que o grupo tenha em mãos um projeto amplo e robusto para a implementação do processo de mudança, preparados para os desafios que virão e conscientes dos impactos causados pela mudança no tempo e nos espaço.

5.4 FASE 4: IMPLEMENTAÇÃO, MANUTENÇÃO E SUSTENTAÇÃO DA MUDANÇA

A Fase 4 do Processo de Gestão da Mudança operacionaliza as etapas de *Do-Check-Act* e Resultados do meta modelo de Young (2009). O Ponto de alavancagem que faz referência a esta fase é o Indicadores de Resultado. São eles que suportarão a fase de implementação e revisão do projeto de mudança. A figura 56 ilustra estes elementos.

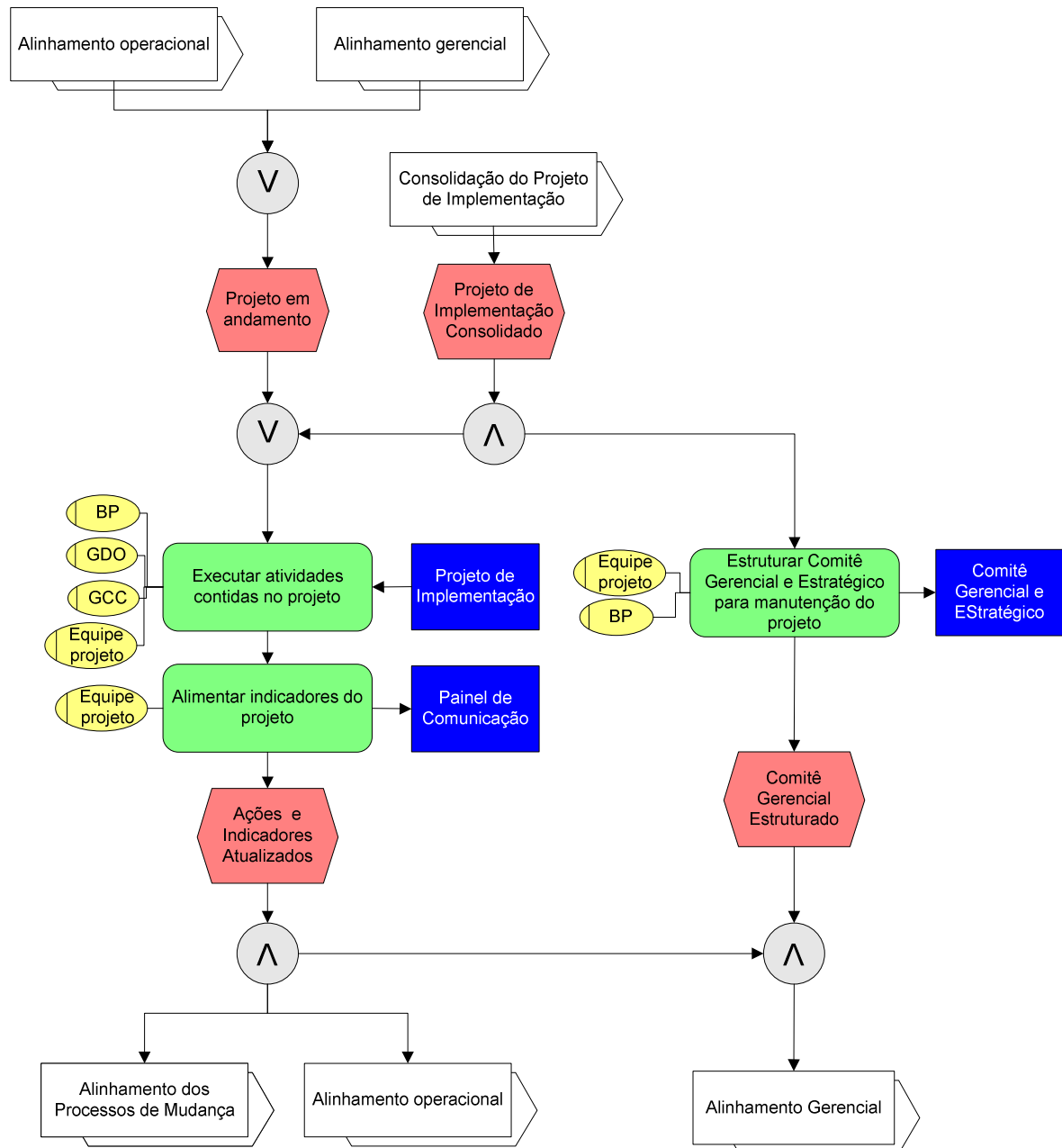
Os processos de mudança na empresa estudada já são gerenciados com a metodologia de Gestão de Projetos PMBOK - *Project Management Body of Knowledge* - PMI (2013), principalmente na fase de Implementação.

No novo desenho do processo serão estruturadas reuniões mensais de acompanhamento operacional, desenvolvidas pela equipe do projeto e, reuniões trimestrais, acompanhadas por um comitê gerencial estratégico, que terá por função contribuir com o grupo na análise dos indicadores e desvios ocorridos durante a implementação, direcionando mudanças necessárias no plano de ação. Cada projeto de mudança terá um marco de fechamento, onde serão apresentados os resultados obtidos até o momento, desenvolvidas ações e controles de sustentação da mudança e, listadas as principais lições aprendidas durante o processo de mudança, servindo de referência para condução de novas iniciativas na empresa.

O Objetivo desta etapa é sustentar o processo de mudança durante seu período de implementação e manutenção, realizando os ajustes necessários no percurso para que os resultados esperados do projeto sejam atingidos.

O fluxo do processo inicia com a execução das atividades previstas no projeto de implementação, bem como a coleta de dados e atualização dos indicadores de acompanhamento. Estas atividades farão parte da rotina da equipe de projeto, conforme ilustrado na figura 57.

Figura 57 – Implementação do Projeto

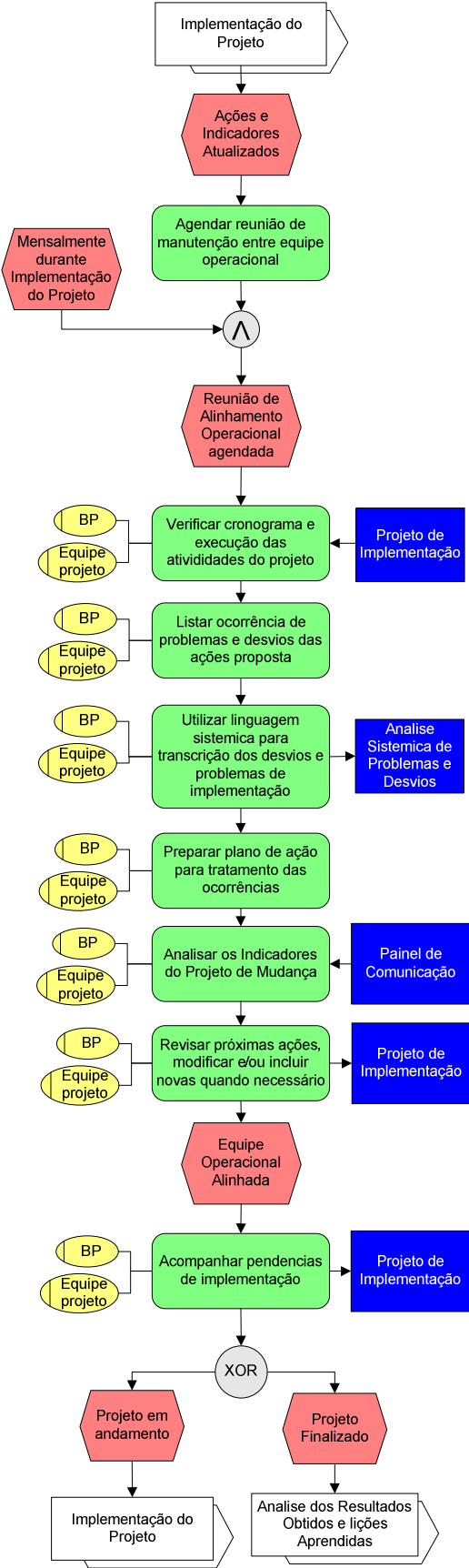


Fonte: Elaborado pela autora.

Além da implementação das atividades contidas no projeto, antes de iniciar as reuniões de manutenção, a equipe deve estruturar um comitê gerencial e estratégico para a realização de reuniões trimestrais de alinhamento. A composição do comitê irá variar de acordo com a dimensão do projeto, em mudanças locais de área com baixo impacto nas demais estruturas da empresa, a gerência geral da área e demais níveis de liderança poderão ser convidados para esta reunião. Em mudanças com maior impacto na estrutura da empresa, é desejável que o nível de diretoria e gerência de áreas afins estejam presente.

Com os indicadores e o projeto de implementação atualizados, inicia-se a manutenção do processo de mudança. Esta etapa será realizada mediante duas reuniões periódicas, uma delas mensal, realizada pela equipe técnica do projeto em conjunto com o *Business Partner* – Alinhamento Operacional. A segunda terá função estratégica gerencial e terá periodicidade trimestral – Alinhamento Gerencial. A figura 58 apresenta as atividades previstas para o Alinhamento Operacional da equipe.

Figura 58- Alinhamento Operacional



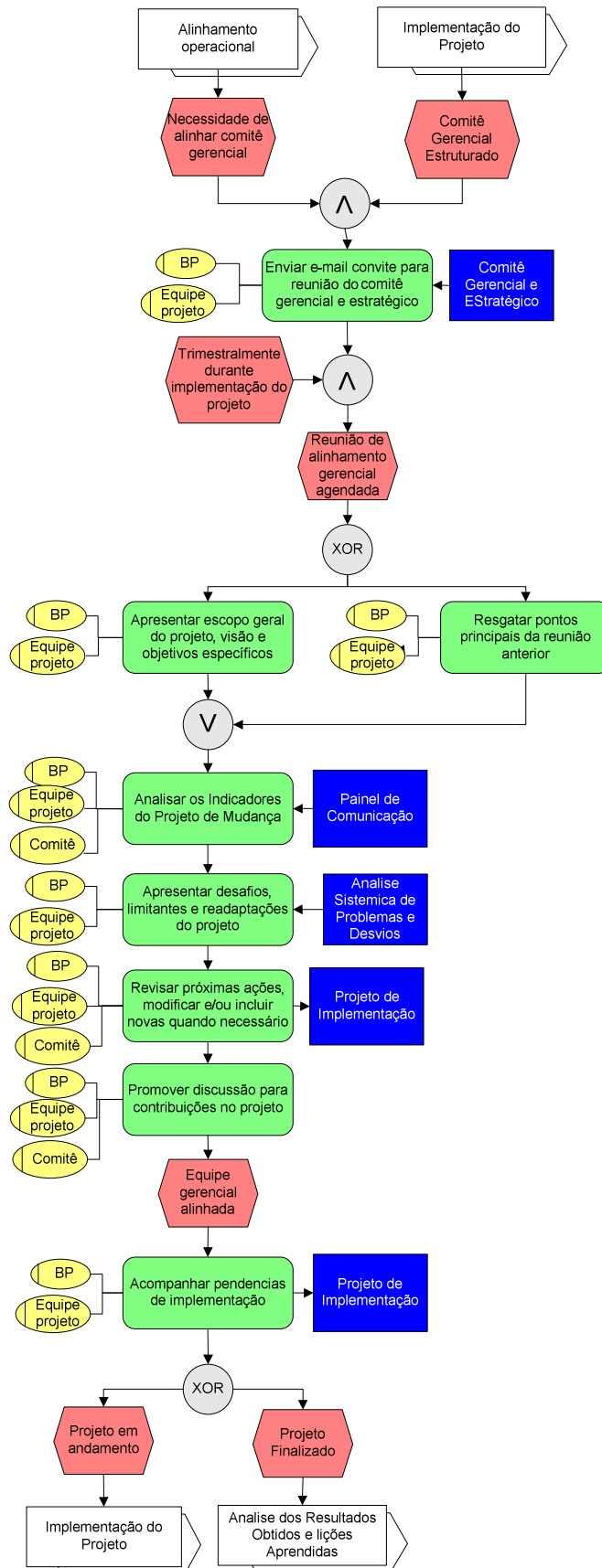
Fonte: Elaborado pela autora.

A reunião de Alinhamento Operacional inicia com a revisão e atualização do cronograma de atividades que foram realizadas. Durante esta discussão o grupo irá relatar diversas ocorrências de dificuldades e desvios das ações propostas, estes relatos deverão ser transcritos via linguagem sistêmica, para que os impactos e relações envolvidas sejam mapeados, além de servir como uma reflexão de aprendizagem para a equipe como um todo. Esta análise sistêmica da problemática servirá para o desenvolvimento de um plano de ação.

A revisão dos indicadores de acompanhamento também deverá ser realizada neste dia, eles direcionarão novas iniciativas necessárias para readequação do plano e atingimento dos objetivos finais. Todas as ações e revisões necessárias, levantadas nesta reunião, deverão ser inseridas no Projeto de Implementação da Mudança.

A segunda reunião de manutenção do processo de mudança trata-se do Alinhamento Gerencial. Trimestralmente o grupo deve preparar-se para uma reunião de alinhamento com as gerências. A pauta prevista para este evento está ilustrado na figura 59.

Figura 59 – Alinhamento Gerencial.



Fonte: Elaborado pela Autora

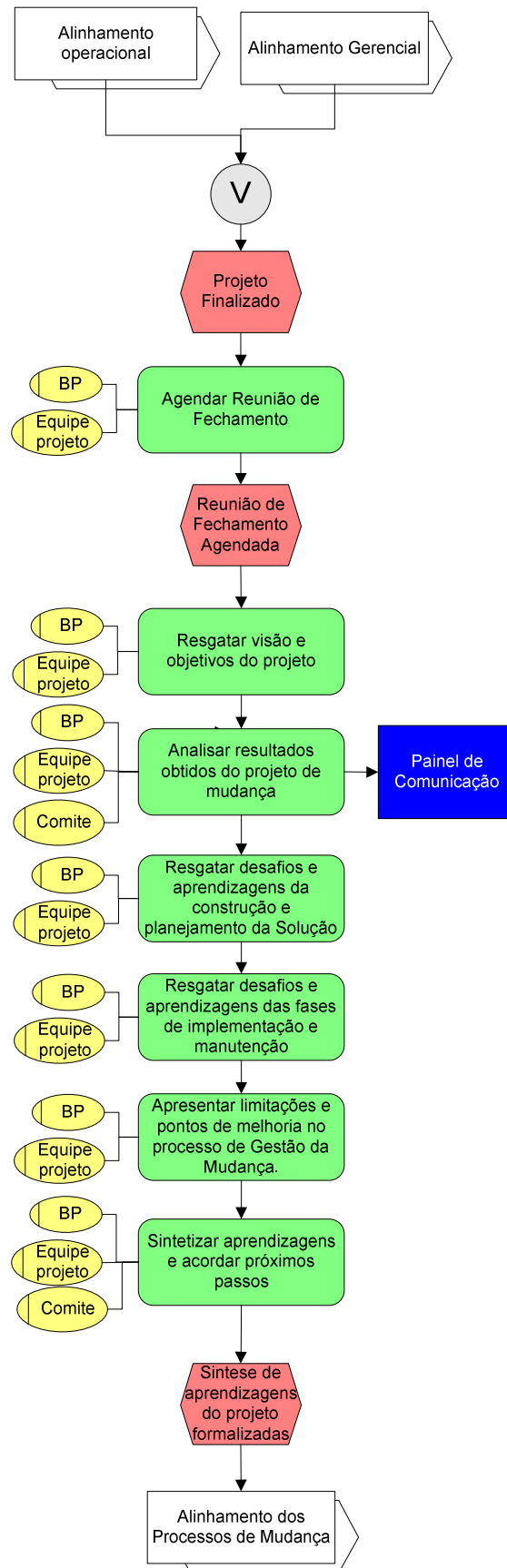
Na primeira versão da reunião com o comitê gerencial e estratégico, a equipe do projeto e o *Business Partner* devem realizar uma apresentação síntese de todo o processo da mudança, trazendo para a discussão os marcos principais do projeto, visão e objetivos específicos. Para visualização dos resultados obtidos até o momento, o grupo deve apresentar o painel de comunicação criado para o projeto, passando por todos os indicadores de acompanhamento.

Na apresentação dos desafios, limitantes e readaptações, o grupo deve utilizar a Linguagem Sistêmica para a comunicação dos dados, mapeando os impactos gerados e as ações de mitigação desenvolvidas para tratá-las. Esta forma de apresentação ilustra para o comitê as relações sistêmicas contidas no processo de mudança, bem como, as aprendizagens geradas pelo grupo na sua condução. As próximas ações contidas no projeto devem ser abertas para discussão e contribuições do grupo gerencial estratégico.

Nas versões seguintes da Reunião de Alinhamento Gerencial, a equipe do projeto deve trocar a apresentação inicial dos norteadores do projeto pelo resgate dos pontos mais importantes ocorridos na última reunião.

Quando o projeto de implementação for encerrado, atingindo seus objetivos ou não, a equipe do projeto deve promover uma reunião final de fechamento. Este evento será fundamental para que as aprendizagens geradas neste processo de mudança sirvam de referência para futuras iniciativas que ocorrerão na empresa. A figura 60 ilustra as atividades realizadas na reunião final do projeto.

Figura 60 – Análise dos resultados obtidos e lições aprendidas



Fonte: Elaborado pela autora.

Na reunião de fechamento o roteiro inicial deve ser seguido, apresentando os norteadores do projeto de mudança e a revisão dos resultados obtidos por meio dos indicadores de acompanhamento.

Após será o momento de apresentar as aprendizagens geradas durante o processo de mudança, principalmente no tange à construção da solução e elaboração do projeto, implementação, manutenção e, ao processo de Gestão da Mudança desenvolvido com o apoio do BP, servindo de base para que o processo seja constantemente reavaliado e melhorado.

Muitas vezes o processo de mudança não se encerrará junto com o projeto, revisões dos indicadores de comportamento e ações pontuais serão necessárias para a sustentabilidade da mudança ao longo do tempo, esta agenda de continuidade deve ser acordada ao fim da última reunião.

A síntese de documentos e rituais existentes na Fase 4 serão apresentadas no quadro 30 e 31.

Quadro 30 – Documentos utilizados Fase 4

Documento	Descrição
Projeto de Implementação	Arquivo gerenciado no MSProject que contém todas atividades e recursos utilizados na implementação do projeto de mudança.
Painel de Comunicação	Ambiente público para que os <i>Stakeholders</i> do processo possam acompanhar os indicadores do processo de mudança,
Comitê Gerencial e Estratégico	Lista dos integrantes que farão parte do comitê gerencial e estratégico do processo de mudança.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 31 – Rituais Fase 4

Evento	Objetivo	Saídas	Duração
Alinhamento Operacional	Alinhar o projeto mês a mês entre a equipe do projeto e BP, de acordo com as novas demandas e resultados obtidos.	<ul style="list-style-type: none"> • Ações de mitigação para os desvios; • Ações para melhoria dos resultados obtidos; • Atualização do Projeto de Implementação. 	4 horas (mensal)
Alinhamento Gerencial	Alinhar a gerência geral e demais níveis estratégicos sobre o andamento do projeto e resultados obtidos, bem como, dividir dificuldades e desafios encontrados.	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da gerência no tratamento dos desafios e dificuldades do projeto; • Alinhamento dos resultados obtidos; • Atualização do Projeto de Implementação. 	4 horas (trimestral)
Reunião Final	Formalizar aprendizagens obtidas durante o processo de mudança até o final de sua implementação.	<ul style="list-style-type: none"> • Síntese de aprendizagens para novos processos de mudança; • Ações para a sustentabilidade da ação proposta. 	4 horas

Fonte: Elaborado pela autora.

A etapas de implementação e manutenção são consideradas uma das mais críticas para a efetividade do processo de mudança. Mantê-la exigirá disciplina e resiliência por parte do

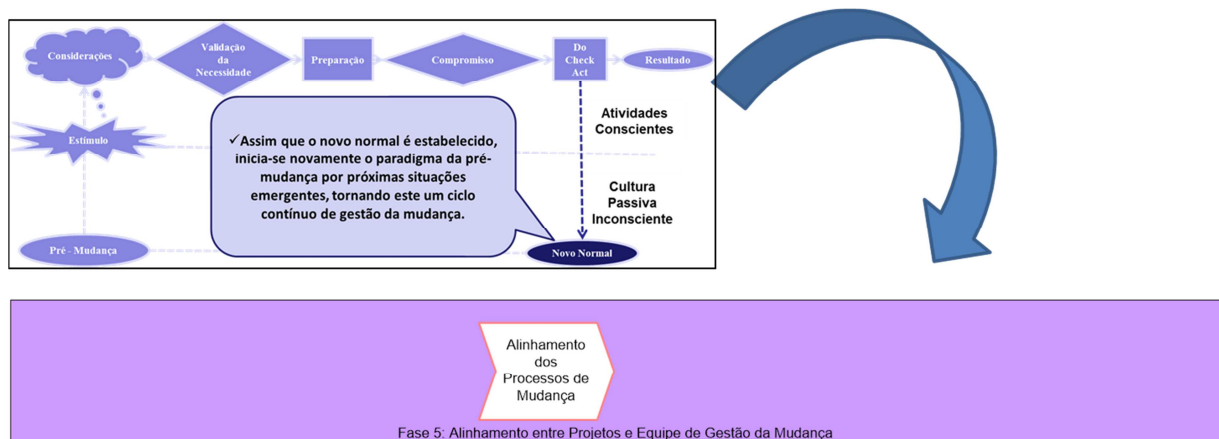
Business Partner e da Equipe do Projeto. Este processo foi desenhado para a equipe condutora seja proativa na tratativa de problemas e, para que a aprendizagem inicial gerada subsidie um bom desenho de solução e projeto de implementação.

A sequência do processo foi desenvolvida para que Gestão da Mudança tenha uma visão global dos projetos em andamento e mantenha sua equipe alinhada sobre as oportunidades de melhorias encontradas em cada uma delas.

5.5 FASE 5: ALINHAMENTO ENTRE PROJETOS E EQUIPE DE GESTÃO DA MUDANÇA

A Fase 5 contempla o novo normal do modelo de Young (2009), figura 61. Nele a equipe de mudança está constantemente avaliando as oportunidades e iniciativas de mudança que estão ocorrendo na empresa, agindo proativamente sobre elas. Os pontos de alavancagem trabalhados na análise sistêmica do processo de mudança foram operacionalizados até a Fase 4, porém, durante as discussões sobre as necessidades do processo, julgou-se necessário em um alinhamento interno entre a própria equipe de Gestão da Mudança.

Figura 61 – Entrada Fase 5.



Fonte: Elaborado pela autora.

Além do Modelo de Young (2009), esta fase também foi construída baseada nas demais diretrizes teóricas abordadas neste estudo e, nos requisitos práticos definidos após a análise do atual artefato. O quadro 32 apresenta estas demais entradas.

Quadro 32 - Diretrizes teóricas e requisitos práticos da Fase 5

Diretrizes Teóricas	Requisitos práticos
Manter o acompanhamento dos indicadores que representem os comportamentos esperados;	A equipe de mudança deve estar alinhada entre os diferentes projetos que estão ocorrendo na organização, avaliando como cada um deles estará inter-relacionado com outras iniciativas da empresa.
acompanhar os indicadores globais de Gestão da Mudança, controlando novas iniciativas e suas relações com os projetos vigentes.	

Fonte: Elaborado pela autora.

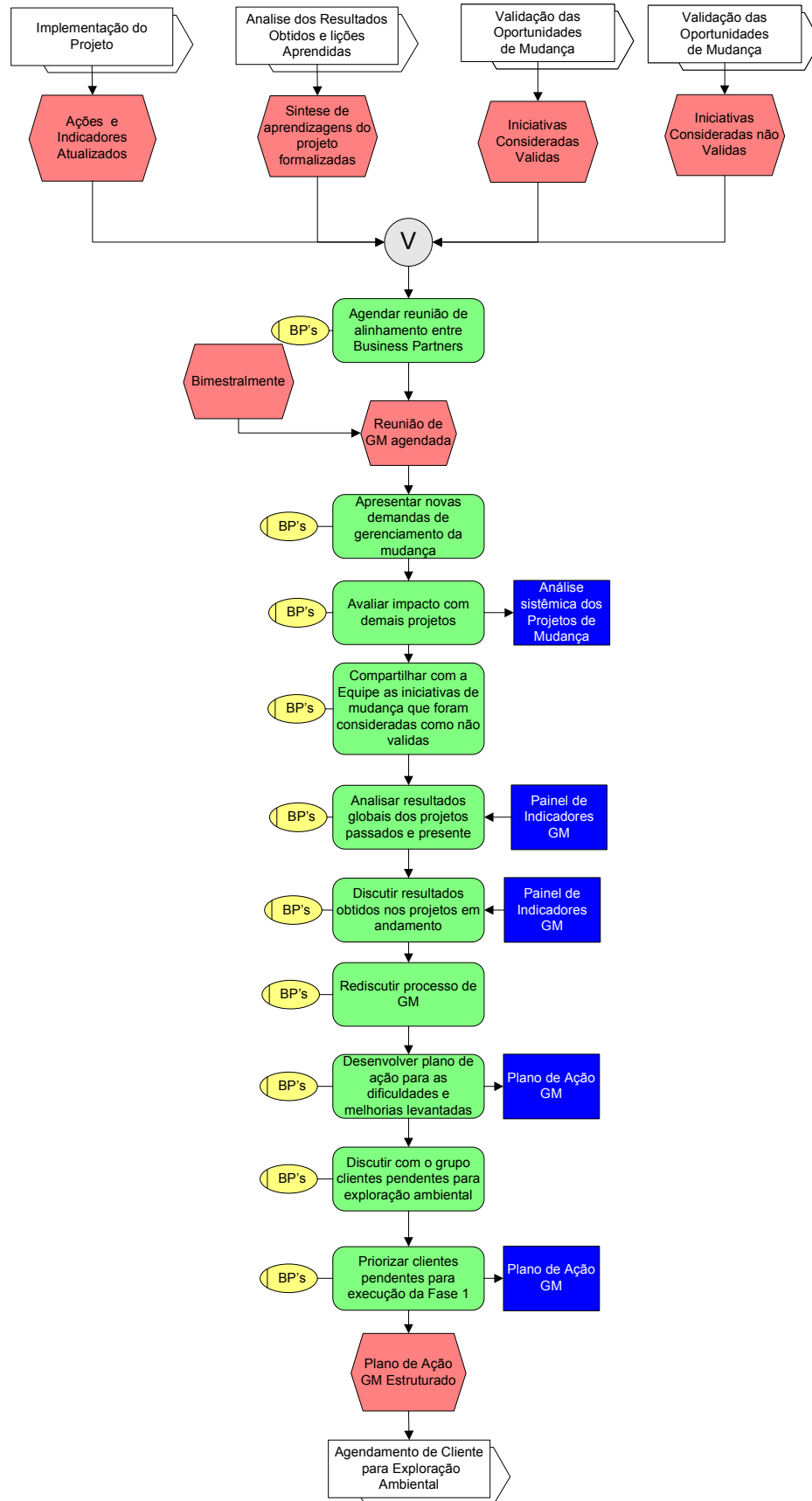
Bimestralmente ocorrerão reuniões de alinhamento entre os *Business Partners* e os seus diferentes projetos de mudanças. Projetos conflitantes poderão ser o primeiro impeditivo para que as diferentes propostas não atinjam seus objetivos, bem como, acompanhar os indicadores globais de GM formalizará os ganhos obtidos pela aderência ao processo, motivando os BP's na continuidade de sua atividade e engajando de seus clientes.

Em síntese, os objetivos colocado para a Fase 5 são:

- Promover a revisão constante de Gestão da Mudança, sendo adaptável e aderente as necessidades de seus clientes;
- Avaliar as diferentes iniciativas que estão sendo propostas isoladamente em cada área, antecipando possíveis impactos e conflitos entre elas;
- Avaliar a evolução dos resultados globais dos processos de mudança que estão ocorrendo na organização, medindo o quanto GM está contribuindo para o atingimento de mudanças efetivas na empresa.

A reunião de Gestão da Mudança terá diferentes elementos de entrada – As ações e Indicadores que estão sendo atualizados durante a etapa de implementação dos projetos, as aprendizagens dos projetos finalizados, as novas demandas de mudança que foram validadas pela BP e áreas clientes, além das iniciativas que não foram validadas. A figura 62 apresenta a sequência de atividades proposta para o alinhamento dos processos de mudança.

Figura 62 – Alinhamento dos Processos de Mudança.



Fonte: Elaborado pela autora.

No início da reunião os *Business Partners* deverão relatar as novas demandas de gerenciamento da mudança que surgiram dentro de cada área cliente. Estas demandas devem ser analisadas de forma sistêmica com os demais projetos de GM que já estão em andamento. A reflexão necessária para realização deste exercício pode ser feito com o seguinte roteiro: a) avalie a nova iniciativa de mudança e liste seu objetivo e seus principais impactos, considerando pessoas, processos e estrutura. b) utilize a linguagem a sistêmica para relacionar estes elementos com os impactos e objetivos dos demais projetos em andamento; c) busque conflitos e enlaces limitantes gerados entre diferentes projetos; d) discuta com o grupo validade e continuidade do projeto. Esta análise deverá ser levada para apresentação e argumentação com a área cliente sobre a relevância e impactos do projeto na organização.

Além das iniciativas consideradas válidas, os BPs também devem compartilhar as demandas de mudança que foram consideradas como não validas. Esta informação servirá para que a equipe conheça o porquê determinada iniciativa foi descartada, servindo de referência para os novos processos de validação das mudanças.

Na sequência, a equipe deve analisar os resultados globais dos diferentes processos de mudança que estão ocorrendo na organização. GM deve ter um painel de indicadores que avalie de forma global o resultado dos projetos em andamento e concluídos, considerando indicadores de comportamento e de resultado, sendo eles: tempo previsto X realizado; orçamento previsto realizado, resultados previstos X realizado; comportamento previsto X realizado. A evolução destes índices indicará o valor que GM está agregando aos projetos dos seus clientes, servindo tanto para a motivação da equipe, quanto para o engajamento dos clientes.

Após esta análise de indicadores o grupo deve discutir possíveis revisões e melhorias no processo, utilizando casos práticos e oportunidades de campo para argumentação. Desta reunião deverá sair um plano de ação para os problemas e melhorias que surgiram durante o debate.

A síntese de documentos e rituais existentes na Fase 5 serão apresentadas nos quadros 33 e 34.

Quadro 33 – Documentos utilizados Fase 5

Documento	Descrição
Análise Sistêmica dos Projetos de Mudança	Análise utilizando a linguagem sistêmica para mapeamento dos objetivos e impactos de cada projeto que podem ser conflitantes quando analisados de forma global com os outros projetos.
Painel de Indicadores GM	Painel com os indicadores globais dos projetos de Gestão da Mudança: tempo previsto X realizado; orçamento previsto realizado, resultados previstos X realizado; comportamento previsto X realizado.
Plano de Ação GM	Plano de ação com as saídas da reunião para tratativas de problemas e oportunidades.

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 34 – Rituais Fase 5

Evento	Objetivo	Saídas	Duração
Reunião de GM	Alinhar os projetos em andamento, novas demandas e as experiências de cada <i>Business Partner</i> .	<ul style="list-style-type: none"> Análise sistêmica dos projetos de mudança; Plano de ação para tratativas de problemas e oportunidades do processo. 	4 horas (bimestral)

Fonte: Elaborado pela autora.

5.6 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE O PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

O Processo Proposto neste estudo buscou ser abrangente na condução de todas as Fases da Mudança. Cabe ressaltar que ele não é uma proposta engessada, mas sim um processo dinâmico e flexível que procura orientar e direcionar o Gerenciamento do fluxo contínuo de Mudanças em uma organização.

A proposta foi desenvolvida a partir de diretrizes teóricas genéricas, retiradas do referencial teórico estudado. Além disso, um conjunto de requisitos práticos foram estruturados a partir de uma experiência real de funcionamento de um processo de Gestão de Mudanças.

Neste contexto, por se tratar de um Processo Organizacional, o artefato proposto foi desenhado a partir da estrutura existente na empresa estudada, onde a Gestão da Mudança é conduzida por colaboradores que desempenham o papel de *Business Partner* junto a sua área cliente. Para replicação em diferentes ambientes organizacionais o Processo Proposto precisará ser adaptado para uma estrutura de condução aderente e disponível no ambiente a ser implementado. Além disso, os operadores do processo, seja no ambiente em que esta pesquisa foi desenvolvida ou em novas empresas interessadas no tema, devem passar

previamente por uma etapa de capacitação nos conceitos teóricos e técnicas de condução que embasam este estudo e inspiraram sua operacionalização.

O nível de detalhamento buscou ser aderente a classificação realizada a partir do referencial teórico estudado, onde diferentes características foram estabelecidas para categorizar as abordagens existentes a partir do seu detalhamento operacional: nível 1, 2 e 3. Para atendimento do quarto nível, artefato deste estudo, foram definidas as atividades, os responsáveis, os documentos relacionados no processo, os rituais de controle e gestão, bem como, as medidas de desempenho para sua condução.

Posto estas considerações finais sobre o artefato desenvolvido, a próxima seção irá detalhar as atividades realizadas para Avaliação do Processo Proposto para Gestão de Mudanças.

6 AVALIAÇÃO DO PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS

Além de um requisito metodológico da *Design Research*, as atividades de Avaliação do Artefato foram cruciais para análise de sua relevância e valor prático, bem como, para revisão de suas fragilidades e pontos de melhoria.

Esta etapa foi dividida em dois grandes eventos: a implementação parcial do processo proposto na área de Excelência e Gestão da empresa estudada e, a realização de um grupo focal com especialistas acadêmicos para análise do conteúdo, clareza e atendimento aos requisitos do processo. As seções seguintes deste capítulo apresentarão em profundidade estas atividades.

6.1 IMPLEMENTAÇÃO PARCIAL DO PROCESSO PROPOSTO

Após desenho da proposta de funcionamento do processo, iniciou-se a discussão com o grupo responsável por GM na empresa estudada sobre qual área seria adequada para implementação parcial e testagem do novo artefato.

Em um período recente a esta decisão, a empresa havia reestruturado sua área de Gestão, havendo alterações de estrutura (gerência geral e gerência de área), troca de liderança, demissões e contratações na equipe. A direção da organização estudada delegou a esta nova área um reposicionamento de atuação e uma expectativa de entregas que deveriam ser realizadas. Apesar de o estímulo ter sido *top-down* a área necessitava de um exploração inicial para entendimento daquele sistema em que se pretendia atuar, esclarecendo ao grupo quais seriam as mudanças necessárias para efetivar o reposicionamento desejado.

Neste contexto, a área de Gestão e Excelência Operacional (GEX), foi escolhida para implementação da Fase 1 do processo proposto a empresa. Além das quatro reuniões previstas, foi realizada uma entrevista com o Gestor da Área cliente e com o *Business Partner* responsável para avaliação desta implementação, detalhados nas seções seguintes.

6.1.1 Condução das Reuniões e Produtos Gerados

Nos dias 24/10, 25/11, 02 e 03/12/2013 ocorreram as quatro reuniões previstas na Fase de Exploração Proativa do Ambiente. Para agendar a reunião 1, o *Business Partner* responsável pelo atendimento da área contactou o novo gestor apresentando o projeto que

havia sido realizado para revisão do processo de Gestão da Mudança e o interesse que se tinha em implementar a versão piloto na área de gestão e excelência.

Participaram da Reunião 1 o gestor da área, o *Business Partner* responsável, a autora e o orientador desta pesquisa. Foi combinado entre o grupo que, por se tratar de uma testagem do artefato proposto, a condução das reuniões seriam realizadas pela autora, visto que o grupo condutor do processo ainda precisaria ser treinado para execução das atividades. A pauta de condução da Reunião 1 foi executada conforme figura 63.

Figura 63 – Pauta Reunião 1

Reunião 1 – Proposta de Trabalho				
Início	Término	Duração	Atividade	Dinâmica
10:00	10:30	00:30	Posicionamento Metodológico;	plenária
10:30	11:00	00:30	Apresentação Novo Processo	plenária
11:00	11:40	00:40	Apresentação do Escopo de Implementação	plenária
11:40	12:00	00:20	Próximos passos	plenária

Fonte: Elaborado pela autora.

Como previsto, neste evento foi apresentado ao gestor da área cliente a nova proposta de trabalho realizada pelo *Business Partner*, bem como, o método de construção do novo processo de GM e o produto final gerado. Após, foi acordado o escopo de implementação da Fase 1, datas e participantes das próximas reuniões. O quadro 35 caracteriza os participantes escolhidos para realização das reuniões de exploração ambiental.

Quadro 35 – Participantes das reuniões de exploração ambiental

Área	Cargo	Participantes
Gestão e Excelência	Gestor de área	1
Gestão e Excelência	Profissionais de carreira técnica	9
TI	Gestor de área	1
Estratégia	Gestor de área	1
Estratégia	Profissional de carreira técnica	1
Suprimentos	Profissional de carreira técnica	1
Manutenção	Profissional de carreira técnica	1
Sustentabilidade	Profissional de carreira técnica	1
Automação	Gestor de área	1
TI e Gestão	Gerente Geral	1
RH	<i>Business Partners</i>	4

Fonte: Elaborado pela autora.

Para composição do grupo foram convidadas pessoas de diferentes áreas, algumas que participam da mesma Gerência Geral com a GEX (TI e Estratégia) e outras que atuam como

clientes dos processos de Gestão. Após definição do grupo, foram realizados os procedimentos para preparação das reuniões. A Reunião 2 foi conduzida conforme pauta abaixo.

Figura 64 – Pauta Reunião 2

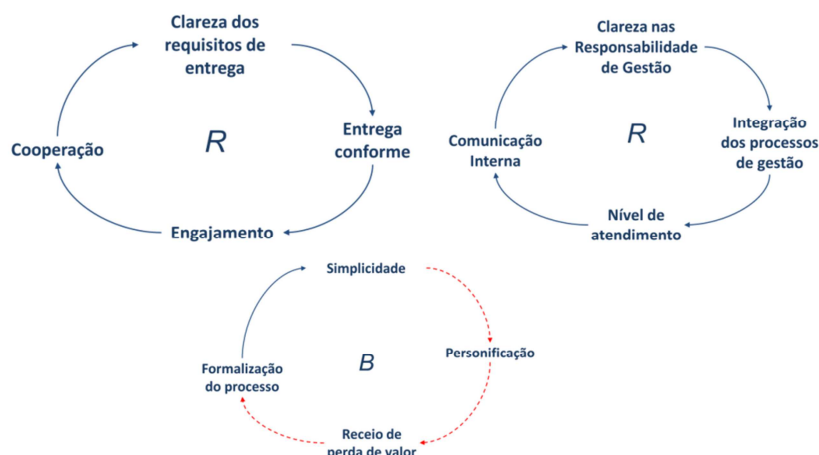
Reunião 2 – Construção Estrutura Sistêmica				
Início	Término	Duração	Atividade	Dinâmica
09:00	10:00	01:00	Posicionamento metodológico	plenária
10:00	10:30	00:30	Introdução Pensamento Sistêmico	plenária
10:30	10:50	00:20	Teoria Linguagem Sistêmica	plenária
10:50	11:00	00:10	Café	
11:00	12:00	01:00	Exercício Enlaces	grupos
12:00	12:30	00:30	Apresentação Exercício Enlaces	plenária
12:30	13:30	01:00	Almoço	
13:30	14:10	00:40	Teoria Arquétipos I	plenária
14:10	14:40	00:30	Exercício Arquétipo I	plenária
14:40	15:20	00:40	Teoria Arquétipos II	grupos
15:20	15:30	00:10	Café	
15:30	16:10	00:40	Exercício Arquétipo II	plenária
16:10	16:40	00:30	Apresentação Exercício Arquétipos	plenária
16:40	17:00	00:20	Próximos passos e autopsia	

Fonte: Elaborado pela autora.

O primeiro exercício realizado teve a seguinte proposta: **“No que tange os objetivos da área de Gestão desenvolva três enlaces reforçadores e três enlaces balanceadores. Estes enlaces devem representar estruturas de crescimento reforçador para a eficiência dos processos, bem como, estruturas que equilibram ou limitam este objetivo”**. Na parte da tarde foi ensinada a teoria de Arquétipos e foram realizados exercícios para criação de estruturas do tipo “quebra-galho”, “limites de crescimento” e “Transferindo o Fardo”, técnicas disponíveis em Senge, Ross e Smith (1997) e Andrade et al. (2006).

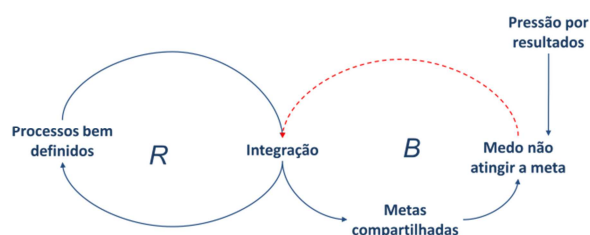
O objetivo da Reunião 2 era capacitar e sensibilizar os participantes no Pensamento Sistêmico e Linguagem Sistêmica, bem como, gerar variáveis e enlaces para entendimento da complexidade envolvida a partir da variável central: Eficiência dos Processos. As figuras 65 e 66 apresentam alguns exemplos de enlaces e arquétipos construídos pelos grupos:

Figura 65 – Exemplos de enlaces criados



Fonte: Elaborado pelo grupo participante da implementação.

Figura 66 – Exemplo de arquétipo criado



Fonte: Elaborado pelo grupo participante da implementação.

Nos exemplos utilizados para representação dos exercícios de enlaces constam dois do tipo reforçadores que ilustram o ciclo virtuoso a partir da clareza dos requisitos de processo e a clareza das responsabilidades da própria área de gestão. O terceiro, do tipo balanceador, representa os impactos que limitam a simplificação e integração de processos. O Arquétipo construído representa o “Limite de Crescimento” para o elemento Integração dos Processos. Se, por um lado, a integração resulta em processos melhor definidos, por outro, ela gera o medo ou receio do não atingimento dos resultados esperados, devido a dependência de outras equipes envolvidas no mesmo processo. Após estes exercícios em grupo, a estrutura sistêmica foi ampliada e consolidada pelo *Business Partner*, para ser novamente trabalhada na próxima reunião.

A Reunião 3, teve como o objetivo revisar a Estrutura Sistêmica ampliada e verbalizar os Modelos Mentais que sustentam esta estrutura. A figura 67 apresenta o cronograma deste dia de trabalho.

Figura 67 – Pauta Reunião 3

Reunião 3 – Modelos Mentais				
Início	Término	Duração	Atividade	Dinâmica
10:30	11:00	00:30	Posicionamento metodológico	plenária
11:00	12:00	01:00	Leitura Estrutura Sistêmica Consolidada	plenária
12:00	12:40	00:40	Ampliação Estrutura Sistêmica	grupos
12:40	13:00	00:20	Apresentações Ampliações	plenária
13:00	14:00	01:00	Almoço	
14:00	14:30	00:30	Teoria Modelos Mentais	plenária
14:30	16:30	02:00	Exercício Modelos Mentais - Definição	plenária
16:30	16:45	00:15	Café	grupos
16:45	17:30	00:45	Apresentação Modelos Mentais	
17:30	18:00	00:30	Autopsia	plenária

Fonte: Elaborado pela autora.

No início da Reunião 3 foi resgatado o objetivo de trabalho de todo o grupo que ali estava. As confusões geradas quanto ao que era o objetivo da área de gestão, os processos de gestão da empresa e a Eficiência dos processos como um todo, geraram reflexão durante todas as reuniões. Após posicionamento metodológico, o primeiro exercício do dia tinha como objetivo revisar e ampliar a estrutura sistêmica mais uma vez, gerando uma versão final que seria utilizada para definição dos pontos de alavancagem no quarto encontro.

A segunda parte da reunião foi utilizada para apresentação da teoria de Modelos Mentais e, na sequência, 12 atores foram priorizados para realização do exercício:

- Acionista;
- Diretoria;
- Gerentes Gerais;
- Operação Unidade de Ubu;
- Operação Unidade de Germano;
- Auditores;
- Gestão de Mudança;
- Media Gerência;
- Carreira técnica;
- Equipe GEX;
- Presidente;
- RH.

O enunciado do exercício continha a seguinte proposta: Coloque-se no lugar dos atores selecionados e imagine qual seria a percepção de cada um deles referente às seguintes questões: a) Qual o valor percebido do Sistema de Gestão da empresa ? b) Qual o benefício que a área de gestão pode propiciar? c) O que limita a Excelência nos processos?.

O objetivo foi gerar a autoconsciência do grupo sobre a perspectiva “O que EU penso, que o ator X pensa”. O exercício amplia o entendimento de como “EU” me comporta perante esta percepção dos demais atores. Ao fim do dia, uma lista de modelos mentais foi consolidada. Dentre eles foram verbalizadas percepções como: “Gestão é pro-for, a minha gestão eu faço do meu jeito”, “Eu conheço mais de gestão do que eles”. Esta lista de Modelos Mentais seria novamente utilizada no quarto encontro.

Além dos Modelos Mentais, para trabalhar os Pontos de Alavancagem com o grupo na Reunião 4, a versão final da Estrutura Sistêmica foi consolidada. A ES final continha a variável central: Eficiência dos Processos, principal objetivo da área, e as sete avenidas para atingimento deste objetivo, sendo elas: Qualidade da entrega dos processos, Integração, Simplicidade, Variabilidade, Evolução dos processos, Produtividade da mão de obra e Otimização de recursos. A figura 68 representa estes elementos centrais.

Figura 68 - Variável central e avenidas



Fonte: Elaborado pelo grupo participante da implementação.

A partir destes elementos centrais um conjunto de enlaces foram construídos e revisados durante as reuniões. A versão final da Estrutura Sistêmica da área de Gestão e Excelência será apresentada na figura 69.

A Estrutura Sistêmica permitiu que o grupo pudesse analisar e compreender os impactos causados por aspectos como Indicadores Compartilhados, Clareza do Sistema de Gestão, Valor agregado dos processos de Gestão, entre outros, até sua chegada as avenidas de alcance do objetivo central: a Eficiência dos Processos. A análise relacional destes elementos com as demais variáveis contidas no sistema permite a aprendizagem sobre o reforça ou limita as situações desejadas, permitindo que o grupo trabalhasse os pontos de alavancagem contidos no situação em estudo, principal saída da Reunião 4.

A figura 70 apresenta o cronograma de condução da última reunião.

Figura 70 – Pauta Reunião 4

Reunião 4 – Pontos de Alavancagem				
Início	Término	Duração	Atividade	Dinâmica
08:30	08:45	00:15	Posicionamento metodológico	plenária
08:45	09:15	00:30	Apresentação das Revisões na Estrutura Sistêmica	Plenária
09:15	10:15	01:00	Exercício Modelos Mentais Limitantes	plenária
10:15	10:30	00:40	Café	plenária
10:30	11:00	00:10	Apresentações	
11:00	11:30	00:30	Definição pontos de alavancagem	grupos
11:30	12:00	00:30	Apresentações e fechamento pontos de alavancagem	grupos
12:00	13:00	01:00	Almoço	
13:00	13:30	00:30	Orientações para exercício	plenária
13:30	14:20	00:50	Estratégias Criativas – Rodada 1	grupos
14:20	15:10	00:50	Estratégias Criativas – Rodada 2	grupos
15:10	15:20	00:10	Café	
15:20	16:10	00:50	Estratégias Criativas – Rodada 3	grupos
16:10	16:40	00:20	Apresentações	plenária
16:40	17:00	00:10	Autopsia	plenária

Fonte: Elaborado pela autora.

Foi priorizado que ao fim quarto encontro, a área de Gestão precisaria de alguns direcionadores para sua atuação e alcance dos objetivos que haviam sido colocados. Para realizar esta entrega, no início da reunião foram resgatados os modelos mentais estruturados no dia anterior. A tarefa de cada grupo foi escolher os cinco modelos mentais mais limitantes para atingimento do objetivo central, Eficiência dos Processos, e suas avenidas – Qualidade da entrega dos processos, Integração, Simplicidade, Variabilidade, Evolução dos processos, Otimização de Recursos e Produtividade da mão de obra. Com a consolidação dos grupos, 10 modelos mentais foram priorizados pra o exercício seguinte:

- “Como tenho todas as informações posso fazer uma boa gestão da empresa” (Acionista);
- “O gerente geral só suporta as iniciativas da gestão quando são alinhadas às iniciativas dele” (GG);
- “A empresa é excessivamente autoritária e hierárquica” (RH);
- “É pro-for, a minha gestão eu faço do meu jeito” “Eu conheço mais de gestão do que eles” (C. Técnica) (GG)
- “O que é o sistema de gestão?” (geral)
- “Tem que ter, mas não achei um modelo que funcione” (Diretoria)
- “Falta de apoio da alta liderança” (Equipe GEX)
- “Gestão não agrega valor” “Se eu fizer tudo o que pedem, eu não trabalho” (Media Gerência)
- “Falta do modelo de gestão definido com constância de propósito” (RH)
- “Cultura (diferenças entre unidades)” (Equipe GEX)

Após esta definição, os grupos encontraram na estrutura sistêmica as relações influenciadas por estes modelos mentais limitantes e, receberam a tarefa de ampliar as relações sistêmicas causadas por cada um deles.

A parte da manhã foi finalizada com o exercício dos pontos de alavancagem, contendo a seguinte proposta: “Identifique as variáveis que devemos atuar para atingirmos o maior número de variáveis chave.” Desta tarefa, quatorze Pontos de Alavancagem foram definidos. Estes quatorze pontos passaram por uma atividade de priorização coletiva com o grupo, a qual resultou em sete pontos de alavancagem para serem trabalhados

1. Clareza do Sistema de Gestão, Requisitos, Papéis e Responsabilidades;
2. Eficiência dos Rituais de Gestão;
3. Indicadores Sistêmicos (Metas Compartilhadas, Remuneração Variável Compartilhada);
4. Comunicação dos Resultados Obtidos (Valor agregados processos de gestão, Qualidade da comunicação interna);
5. Otimização de Processos (orientação por processos e clareza da arquitetura de processos);
6. Questionamento aos Requisitos;
7. Priorização de Melhorias.

Após consolidação, o turno da tarde foi reservada para a construção de estratégias que operacionalizassem estes pontos de alavancagem. A proposta continha o seguinte roteiro: a) Discuta no grupo uma ideia criativa que proporcione um enlace reforçador para o ponto de alavancagem do seu grupo; b) Desenhe as relações sistêmicas relacionadas com esta proposta criativa; c) Identifique as barreiras à implementação desta proposta, atualizando a representação sistêmica da proposta; d) Quais ações criativas poderiam eliminar as barreiras identificadas; e) Identifique outros benefícios sistêmicos para a eficiência nos processos da empresa. Por limitação de tempo, alguns dos pontos de alavancagem não tiveram estratégias construídas. No total, sete ideias criativas foram geradas.

Como ilustração, será apresentado a ideia criativa desenvolvida para o Ponto de Alavancagem “Comunicação dos Resultados”. A proposta do grupo foi criar um *Report* de divulgação dos resultados gerados a partir dos processos desempenhados pela equipe de Gestão

Figura 71– Estratégia criativa para comunicação dos resultados: *report* de divulgação



Fonte: Elaborado pelo Grupo Participante da Implementação.

Na visão do grupo, o *report* de divulgação poderia tangibilizar para as áreas clientes os ganhos de se implementar os projetos de melhoria desempenhados pela área de gestão, aumentando o valor percebido da área e o engajamento às suas propostas. Para complementar a iniciativa, o grupo listou possíveis barreiras, como a dificuldade de gerar estes resultados, ou os usuários finais não lerem os materiais gerados, desenvolvendo ações de mitigação para estas barreiras. Além desta iniciativa gerada pelo grupo, foram desenvolvidas mais seis propostas para os Pontos de Alavancagem.

A partir do material desenvolvido pelos participantes e da aprendizagem gerada durante as reuniões de exploração ambiental os gestores responsáveis com o apoio de consultoria técnica consolidou parte destas “estratégias criativas” em um projeto denominado “Modelo de Gestão Sistêmico”, abordado como exemplo para os exercícios propostos no Capítulo 5. Este projeto conteria a operacionalização da maior parte dos pontos de alavancagem definidos pelo Grupo, como: Clareza do Sistema de Gestão, Eficiência dos Rituais de Gestão, Indicadores Sistêmicos (Metas Compartilhadas, Remuneração Variável Compartilhada) e, Comunicação dos Resultados Obtidos. Por limitação de tempo, sua continuidade não foi acompanhada para comunicação nesta pesquisa.

Porém, conforme previsto no processo proposto, os três produtos gerados (estrutura sistêmica, modelos mentais e pontos de alavancagem) devem servir de subsídio para a continuidade do processo de Gestão da Mudança. Na Fase 2 a(s) iniciativa(s) devem ser questionados, sua continuidade deve ser racionalizada mediante comparação com as demandas estratégicas da empresa.

Aqueles que forem considerados válidos, passarão para a Fase 3, de estruturação do problema e desenho da solução. Diferentes propostas podem ser dadas para cada um deles, por isso, o grupo precisa estar maduro para construção de uma estratégia robusta, conscientes de sua complexidade e dos modelos mentais que a sustentam. Nesta etapa, a mobilização para a ação é realizada. Os *stakeholders* devem ser mapeados e, deve ser avaliado os diferentes impactos.

Para viabilizar a Fase 4, cada processo de mudança deve ter seus objetivos estabelecidos e desdobrados em indicadores de acompanhamento. A manutenção do processo só será sustentada mediante a existência de medidores que acompanhem os resultados esperados, e que permita ao grupo ajustar as ações ao longo de todo o processo.

A Fase 5 contempla um desafio interno entre BPs de manter seus diferentes processos de mudança alinhados. As aprendizagens devem ser periodicamente trocadas e seus indicadores de resultado acompanhados.

Após implementação da Fase 1 de exploração ambiental, uma entrevista foi realizada com a *Business Partner* responsável e Gestor da área para avaliação do piloto. Abaixo serão apresentados os resultados obtidos.

6.1.2 Avaliação da Implementação parcial do Processo Proposto

Para avaliar as entregas realizadas na Fase 1 e o valor percebido a partir da visão do condutor e do cliente do processo, entrevistas foram realizadas com o Gestor da Área de Gestão e Excelência e com o *Business Partner* responsável. Para conduzir a entrevista, um roteiro foi estruturado, **Apêndice A** deste estudo.

O primeiro questionamento referia-se ao atendimento dos objetivos e entregas previstas para a implementação e, o valor que os entrevistados perceberam destes elementos. O *Business Partner* considera que “o principal ganho da Fase 1, é um entendimento rápido e profundo dos processos e desafios da área, e como ganhos secundários, a aproximação com a equipe e entendimento dos principais modelos mentais ali instaurados, tanto da equipe quanto dos gestores. Os pontos de alavancagem também dão o norte a ser seguido e ajudam a priorização de atividades no plano de gestão de mudanças”.

O gestor da área considera como benefício o alinhamento entre a equipe e a contribuição de diferentes perspectivas que estavam ali presentes: profissionais de outras áreas, RH, gestores. O produto de mais aprendizado, na visão deste ator, é a estrutura sistêmica. Ela permitiu que a equipe refletisse sobre o desafio da área e o que era necessário ser realizado para atingir o seu objetivo central, bem como, compreender as barreiras e limites para esta realização.

Outro valor na visão do Gestor é a atuação construtiva do *Business Partner* nesse processo, contribuindo para a sustentação da gestão de mudanças na implementação dos desafios da área. O *Business Partner* também aborda este ponto ao afirmar que a Fase 1 permite que o BP tenha subsídios para questionar e validar a mudança junto com o gestor: “Hoje por estar mais perto da realidade do cliente, o BP consegue fazer questionamentos sobre a real necessidade dessa mudança e da forma de fazê-la. Antes, por muitas vezes éramos chamados para atuar em uma mudança já concreta com escopo e pessoas definidos.”

Além disso, o BP considera que o novo processo de GM possibilitou um melhor entendimento por parte do cliente interno do papel do BP enquanto parceiro na gestão de mudanças. Na visão deste entrevistado, ficou mais claro que o gestor tem uma responsabilidade na gestão de mudanças da área dele e, que o BP é seu parceiro para auxiliar na melhor forma de realizar essa mudança.

Após este questionamento aberto, foi solicitado que os entrevistados avaliassem como Muito Relevante, Relevante e Pouco Relevante, cada um dos exercícios realizados durante as três reuniões: Enlaces, Arquétipos, Ampliação Estrutura Sistêmica, Verbalização dos

Modelos Mentais, Exploração dos Modelos mentais Limitantes, Pontos de Alavancagem e Ideias Criativas para operacionalização dos pontos de alavancagem.

O *Business Partner* avaliou como “Muito Relevante” todos os exercícios intermediários: dos arquétipos aos pontos de alavancagem. Os enlaces e as ideias criativas foram consideradas pelo ator apenas como “Relevante”. O entrevistado construiu o seguinte argumento sobre cada um deles:

Os Enlaces são o primeiro contato com o pensamento sistêmico. Ele constitui em minha opinião um treino para começar a mudar o “*modus operandi*” para o pensar sistêmico.

Os arquétipos começam a trazer mais informações que serão utilizadas no mapa sistêmico. Com o exercício dele, já é possível ter conhecimento de alguns aspectos humanos, modelos mentais, culturais que estão vigentes no grupo.

A estrutura sistêmica, tem um impacto na equipe que está construindo quando veem que um pouco do que cada um produziu em grupos diferentes, tem relação entre eles e estão sistemicamente conectados.

A verbalização dos modelos mentais talvez seja um dos principais produtos para a Gestão de mudanças. Com esse exercício a BP consegue ter uma leitura de como a equipe se percebe e quais são as percepções que eles tem sobre principais *stakeholders* com os quais eles se relacionam. Os pontos que são comuns à equipe são importantes para serem trabalhados em *teambuilding*, para desmistificar percepções e criar consenso/propriedade do grupo. Os modelos mentais dos principais *stakeholders* são insumos para a avaliação de *stakeholders* e ajuda a direcionar as atividades de GM para cada grupo mapeado.

Os pontos de alavancagem são o principal produto, pois ele ajuda a definir quais ações de GM deverão ser priorizadas. Sempre existe a dúvida, de onde começar, ou em que devemos “mexer”? Os pontos de alavancagem ajudam a área junto com GM a ter uma noção clara do que fazer, e o que fazer primeiro. E novamente avaliar os impactos de uma ação na outra.

As ideias criativas, na minha opinião não funcionou no Piloto, devido ao tempo de realização. Acho que essa ação poderia ser feita depois com o apoio da BP, quando estiverem definindo o plano de ação. O importante é fazer com o que o cliente se aproprie do plano de GM, pois ele ajuda a construir o mesmo.

A opinião do Gestor da área cliente quanto a relevância de cada exercício mostra-se divergente a do *Business Partner*. Este ator avaliou como “Muito Relevante” apenas os Pontos de Alavancagem e as Ideias Criativas, considerando todos os demais exercícios apenas como “Relevante”. A expectativa do Gestor quanto a implementação do Piloto era iniciar com o grupo as construções do “como” as entregas solicitadas pela direção da empresa deveriam ser operacionalizadas. Para este ator todos os demais exercícios constroem o pensamento e geram o aprendizado necessário para que a equipe construa este produto final.

Na sequência os entrevistados foram orientados a avaliar as ideias criativas quanto a sua relevância e aplicabilidade. Além disso, foi questionado aos atores se as ideias já constavam no plano de ação da área previamente ao desenvolvimento do projeto.

O Gestor da Área de Gestão e Excelência considerou 6, das 7 ideias geradas como “Muito Relevante” e todas elas aplicáveis. Segundo o entrevistado 5 das iniciativas já faziam

parte do “radar” da equipe, apenas não havia sido tratado sua operacionalização. Para o *Business Partner*, 5 das 7 iniciativas são muito relevantes, porém, este ator julgou seu conhecimento superficial para avaliar aplicabilidade.

Para Finalizar, os entrevistados foram convidados a sugerir melhorias para a Fase 1 do processo de Gestão da Mudança. O Gestor da Área sugeriu apenas que mais tempo seja dedicado para a construção coletiva das estratégias criativas para operacionalização dos pontos de alavancagem, gerando produtos mais robustos.

O *Business Partner*, ao contrário do ponto de vista do gestor, acredita que o plano de ação não deve ser iniciado na Fase 1, deixando para construir o mesmo posteriormente com o cliente. Além disso, o BP sugeriu os seguintes pontos adicionais “a) Deixar claro para equipe os papéis, responsabilidades e produtos de cada dia do workshop. O fato de sair no primeiro dia, somente com enlases e arquétipos dá a impressão de que o dia foi improdutivo. Somente no dia 2 é que se tem a ideia do que foi feito. b) Gastar mais tempo com os arquétipos, do que com os enlases.”

Apesar de os entrevistados citarem pontos de melhorias, tanto o condutor do processo quanto o gestor da área cliente consideraram a Fase 1 como de alto valor para Gestão das Mudanças da área. O piloto deixou claro o valor que novo processo pode gerar para a construção da mudança e engajamento do grupo. Os modelos mentais e fragilidades da área tornaram-se explícitas. Bem como, os exercícios realizados geraram aprendizagens e autoconsciência nos presentes.

Na análise da pesquisadora, é importante que o exercício de estratégias para operacionalização dos pontos de alavancagem seja iniciado na Fase 1, mesmo que superficialmente, por isso, manteve-se este no processo proposto. Ele proporcionará que a equipe reflita coletivamente sobre os “como’s”, mesmo que este não seja o produto esperado desta etapa. Este processo, como percebido na entrevista, é a expectativa preponderante do Gestor. A mudança deve ser o alinhamento inicial entre estes atores sobre qual será o propósito de cada exercício, deixando claro para o cliente que o final da Fase 1 não será uma solução desenhada e, sim, uma exploração inicial para entendimento do “o que” deve ser feito para alavancar os resultados e objetivos da área.

Desta forma, a testagem parcial do Processo Proposto não gerou modificações no artefato inicialmente desenhado. Porém, subsidiou tanto o detalhamento das atividades contidas na Fase 1, como nas demais Fases propostas para sua condução.

Apesar de ter sido uma etapa fundamental para avaliação da aplicabilidade e viabilidade do novo processo, a implementação parcial não era suficiente para a avaliação do

artefato proposto. Por isso, para aumentar o escopo de análise do processo proposto, um grupo focal foi realizado com profissionais acadêmicos para avaliação de todas as suas Fases.

6.2 AVALIAÇÃO DO PROCESSO PROPOSTO PARA GESTÃO DE MUDANÇAS POR PROFISSIONAIS ACADÊMICOS

O segundo evento realizado para avaliação do processo foi promovido por meio de um grupo focal realizado com 10 profissionais acadêmicos especialistas nos temas relacionados a esta pesquisa: Pensamento Sistêmico, TOC, Engenharia de Processos e Gestão de Mudanças. O material de apoio que seria utilizado no Grupo Focal foi enviado previamente para que os participantes pudessem analisar antecipadamente o Processo Proposto dentro dos aspectos que seriam orientados a avaliar, preparando-se para o evento.

A Reunião ocorreu no dia 20/06/2014, com duração de três horas. A condução foi realizada com o seguinte cronograma:

- Apresentação do Grupo Focal.
- Síntese Dissertação: 10' apresentação + 10' debate
- Entradas Processo Proposto: 5' apresentação
- Fase 1 do Processo Proposto: 7' apresentação + 15' debate
- Fase 2 do Processo Proposto: 7' apresentação + 15' debate
- Fase 3 do Processo Proposto: 7' apresentação + 15' debate
- Fase 4 do Processo Proposto: 7' apresentação + 15' debate
- Fase 5 do Processo Proposto: 7' apresentação + 15' debate
- Análise Global: 15' debate.
- Pulmão: 20'

Após apresentação de cada Fase os convidados foram orientados a avaliar o processo considerando três aspectos: Atendimento aos Requisitos Práticos, Diretrizes Teóricas e objetivos; Conteúdo e Formato de condução; Nível de detalhamento.

Como material de apoio foi entregue aos participantes a impressão do processo proposto e um instrumento de avaliação que continha os objetivos e requisitos de cada Fase, com as aspectos a serem avaliados.

Abaixo será descrito as considerações realizadas pelos participantes sobre cada uma das Fases propostas e como esta sugestão foi considerada dentro da versão final do processo apresentado no Capítulo 5:

Fase 1: Exploração Proativa do Ambiente:

Sugestão 1: Refletir sobre outras situações em que esta etapa deveria ocorrer, como revisões do plano estratégico.

- Como foi considerado na versão final: a apresentação ao gestor também ocorrerá quando a equipe e/ou o gestor da área sofrerem alterações. As reuniões de exploração ambiental ocorrerão a cada versão publicada do planejamento estratégico da empresa com os desdobramentos das áreas.

Sugestão 2: Melhorar a comunicação dos eventos que caracterizam os produtos gerados em cada reunião.

- Como foi considerado na versão final: revisões e criação de novos eventos que comunicam as saídas e entradas de cada etapa.

Sugestão 3: Revisão dos fluxos de ligação e comunicação entre subprocessos

- Como foi considerado na versão final: complementando a revisão acima, as cinco Fases foram divididas em subprocessos que iniciam com os eventos de ligação entre estas etapas e finalizam com os produtos finais gerados em cada uma delas.

Fase 2: Questionamento a Mudança

Sugestão 1: Além das iniciativas de mudança consideradas válidas, aquelas não validadas também devem ser discutidas no alinhamento da equipe de Gestão da Mudança, servindo de referência e aprendizados para os projetos em andamento e futuros.

- Como foi considerado na versão final: inserção das iniciativas consideradas não válidas como evento de entrada para o alinhamento da equipe de GM (Fase 5).

Fase 3: Estruturação do Problema e Planejamento da Solução

Sugestão 1: Considerar no processo situações em que a sequência de atividades propostas não são suficientes, como a equipe de condução da mudança não estar suficientemente preparada ou a solução proposta não for considerada como suficientemente robusta.

- Como foi considerado na versão final: revisão das sequências de atividades e inclusão de retornos para reprocesso das atividades.

Sugestão 2: replicação das críticas quanto aos eventos, comunicação entre processos e fluxos de ligação.

- Como foi considerado na versão final: revisão destes aspectos em todo andamento do processo..

Fase 4: Implementação, Manutenção e Sustentação da Mudança

- Não houveram sugestões específicas para esta Fase.

Fase 5: Alinhamento entre Equipe de Gestão da Mudança

Sugestão 1: Incluir debate sobre iniciativas consideradas não validas

- Como foi considerado na versão final: inserida a atividade no fluxo de processo.

Sugestão 2: Priorizar os clientes que participarão da Fase 1 dentro desta reunião de alinhamento entre as BPs.

- Como foi considerado na versão final: inserida a atividade no fluxo de processo e criado o evento para conexão com a Fase 1.

Análise Global:

Sugestão 1: Criar um VAC para comunicação e visualização global do processo.

- Como foi considerado na versão final: VAC desenvolvido e validado com os participantes via e-mail.

O grupo considerou que as atividades propostas atendem aos objetivos e requisitos colocados para desenvolvimento do processo. As críticas, conforme exposto acima, foram direcionadas a aspectos como comunicação e clareza do processo. As fragilidades levantadas neste dia foram revisadas para a versão final do processo proposto para Gestão de mudanças.

Para finalizar este estudo no capítulo seguinte serão apresentadas as principais aprendizagens e conclusões obtidas na realização desta pesquisa, bem como, serão alinhados os objetivos colocados para sua condução.

7 CONCLUSÃO

Este capítulo aborda as conclusões desta pesquisa sob as seguintes perspectivas:

- Alinhamento aos Objetivos de Estudo e Considerações Finais;
- Limitações da Pesquisa;
- Sugestão de Trabalhos Futuros.

7.1 ALINHAMENTO AOS OBJETIVOS DE ESTUDO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa é produto de um trabalho cooperado entre universidade e empresa. A organização estudada mantém forte relacionamento com entidades de pesquisa e desenvolvimento e com Universidades. Somente para dissertações apresentadas à Unisinos, a empresa já foi parceira de desenvolvimento e unidade de análise de três dissertações de mestrado: Moreira (2005), Morandi (2008) e Corcini Neto (2010).

A necessidade de um processo efetivo para Gerenciamento da Mudança, somado a um interesse de pesquisa no tema, desencadeou um conjunto de atividades propostas pela *Design Research* para análise, desenvolvimento e comunicação do novo artefato.

A identificação do problema em campo motivou a revisão da literatura existente para exploração inicial e entendimento dos modelos e métodos que sistematizem a condução e gerenciamento do processo de mudança nas organizações. Os estudos encontrados foram caracterizados em três diferentes níveis de detalhamento: nível 1 – modelos que ilustram as fases e explicam como a mudança ocorre nas organizações; nível 2 – sugerem diretrizes para condução da mudança, explicando o “o que” deve ou não ser feito para o atingimento de uma mudança efetiva; nível 3 – métodos que orientam o “como” gerenciar a mudança, normalmente desenvolvidos a partir de Métodos de Identificação, Análise e Solução de Problemas existentes no campo teórico. O quarto nível, artefato deste estudo, propõe um processo organizacional para gerenciamento das mudanças, definindo atividades, responsáveis, documentos, rituais e medidas de desempenho para sua condução.

Nas etapas de exploração da problemática em campo, a modelagem do processo existente foi fundamental para alinhamento do grupo. A estruturação do fluxograma gerou consciência na equipe de trabalho sobre as principais limitações existentes no escopo atual, principalmente no que tange ao momento em que o processo era iniciado e sua descontinuidade.

As entrevistas tornaram explícitas as críticas e expectativas de clientes e gestores do processo. O *Business Partner* precisa conhecer em profundidade a área cliente para ter papel ativo na construção de suas mudanças. Os clientes valorizam a amplitude de visão que o GM pode proporcionar, principalmente no tange aos aspectos humanos envolvidos na mudança desejada. Este apoio deveria iniciar desde a identificação e validação das oportunidades de mudança até a finalização do projeto, sintetizando as aprendizagens e lições aprendidas para referência a novos processos de mudança que iniciarão na organização.

O Análise Sistêmica do processo de Gestão da Mudança existente foi conduzida por meio do desenvolvimento da estrutura sistêmica, da estruturação dos modelos mentais e dos pontos de alavancagem. Esta etapa consolidou o entendimento do sistema em que se pretendia atuar, preparando o grupo para a construção do novo artefato.

As atividades realizadas para análise do atual processo geraram um conjunto de requisitos práticos para funcionamento na nova proposta. Além disso, embasaram o projeto e o desenvolvimento do novo artefato: os pontos de alavancagem, as diretrizes teóricas e os métodos existentes – Método Sistêmico sistematizado em Andrade et al. (2006) -, o Processo de Pensamento da TOC de Goldratt (1990, 2004) e o TransMeth de Rentes (2000).

A testagem parcial do processo proposto foi realizada na área de Gestão e Excelência (GEX) da empresa estudada. A área havia passado por uma recente reestruturação de gerência e de colaboradores, o que motivou sua escolha para aplicação da Fase 1 do novo processo de Gestão de Mudanças proposto para a organização. A experiência obtida desta implementação foi avaliada pelo *Business Partner* e pelo Gestor da área cliente.

A etapa de Avaliação do novo artefato foi completada com um Grupo Focal composto por profissionais acadêmicos, pesquisadores dos temas abordados neste estudo. O grupo foi orientado a avaliar as cinco fases propostas para o processo a partir de três aspectos: atendimento aos objetivos e requisitos, clareza do processo e conteúdo proposto.

Ao realizar as etapas previstas pela *Design Research*, este estudo respondeu sua questão de pesquisa “Como gerenciar a mudança de forma processual, estruturada e contínua, considerando as relações existentes em suas diferentes fases?”, ao respondê-la, o objetivo geral do trabalho também foi atingido: “construir um processo de Gestão da Mudança, em suas diferentes fases, apoiado em modelos teóricos que considerem a complexidade das relações, gerando aprendizagem e suportando a implementação da solução proposta”.

Outra entrega prevista para esta pesquisa era “avaliar criticamente um processo sistematizado de Gestão de Mudança em uma organização brasileira”. As três atividades realizadas para consolidar este objetivo foram: a modelagem do processo atual, entrevistas

com clientes e gestores para entendimento das críticas e expectativas quanto ao funcionamento do processo e a análise sistêmica do processo de mudança, contendo a estrutura, os modelos mentais e os pontos de alavancagem. Dentre as principais fragilidades que causavam a ineficiência do artefato existente, puderam-se destacar duas: o distanciamento entre áreas técnicas e área de apoio (causando a centralização do conhecimento) e o escopo de atuação (entrada tardia no processo de mudança e descontinuidade do acompanhamento).

O último objetivo específico era “ilustrar o processo proposto por esta pesquisa em um problema organizacional real, oportunizando a avaliação sobre a aplicabilidade e relevância da proposta”. A implementação da Fase 1 na área de Gestão e Excelência da empresa analisada oportunizou a testagem e avaliação da proposta, mesmo que de forma parcial. Dela foi possível concretizar os ganhos que se imaginava obter ao desenhar a proposta, como: o alinhamento do conhecimento e experiências dentro da equipe, a aprendizagem coletiva sobre as relações contidas no sistema, a conscientização dos modelos mentais que suportam estas relações e o entendimento dos alavancadores e das mudanças necessárias para atingimento dos objetivos da área cliente.

Desta forma, este estudo atendeu aos objetivos e à metodologia proposta para sua condução. A proposição de um Processo que fosse **Sistêmico**, por permitir que o grupo que conduz a mudança na organização tenha consciência sobre os impactos causados por ela, e **Sustentável**, por prever atividades que sustentem a mudança ao longo do tempo, buscou ser aderente e efetiva para a necessidade organizacional de Gerenciar o seu Fluxo contínuo de mudanças.

7.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Apesar de atingir os objetivos e procedimentos propostos, esta pesquisa possui aspectos que representam possíveis fragilidades e dificuldade de generalização. A principal limitação do estudo refere-se à utilização de apenas uma empresa para análise de um processo existente e proposta do novo artefato. A empresa estudada é uma referência nacional em práticas de gestão, vencedora de prêmios nacionais e internacionais. A utilização de sua experiência e estrutura para desenvolvimento de um artefato torna-se relevante e justificável, porém, a replicação e comparação com outros ambientes organizacionais poderiam certificar a aplicabilidade e aperfeiçoar o processo proposto neste estudo.

Também, devido ao limite de tempo, não foi possível aplicar o artefato em todas as suas fases. Isto permitiria que o processo completo de mudança em uma organização fosse gerenciado, deixando explícitos os ganhos obtidos em utilizá-lo.

Para replicação do Processo Proposto na íntegra, o novo ambiente organizacional a ser aplicado precisará possuir ou prever a existência do papel organizacional que o *Business Partner* executa na empresa estudada. Além disso, o treinamento dos condutores do processo nos princípios teóricos e as técnicas previstas nesta pesquisa também são fundamentais para viabilizar sua aplicação.

É sugerido que o artefato proposto por este estudo seja mais do que um processo engessado que deva ser conduzido na sua integralidade, mas sim que seja inspiração e guia para novas proposições. Sua replicação e implementação pode e deve ser flexível à necessidade da organização e da mudança que está sendo tratada.

7.3 SUGESTÕES DE TRABALHOS FUTUROS

No contexto explicitado acima, como sugestão de trabalhos futuros, orienta-se o desenvolvimento de novos estudos que implementem o processo proposto nesta pesquisa em diferentes ambientes organizacionais, fazendo as adaptações necessárias para seu funcionamento. Este aspecto reforçaria a fragilidade relatada por alguns autores estudados, como Young (2009), sobre a limitação de trabalhos acadêmicos que apresentam a prática de gestão de mudanças, tornando o tema mais pragmático e facilitando sua utilização nas organizações.

Outro trabalho importante para a organização da temática de Gestão de Mudanças seria a pesquisa e categorização da literatura disponível sobre o tema. A exploração bibliográfica pode permitir a divisão da abordagem em diferentes constructos, ou níveis de detalhamento (como utilizado nesta pesquisa), apresentando as principais publicações existentes em cada categoria. Este estudo permitiria a visualização de aspectos ainda frágeis ou pouco explorados na Gestão de Mudanças, direcionando trabalhos futuros.

Esta pesquisa aproximou a prática organizacional com a teoria existente sobre o tema, permitindo a construção de um artefato embasado nestas duas dimensões. Mais do que um trabalho acabado, este estudo é uma proposta inicial de como a Gestão de Mudanças deve ser conduzida em uma organização, de forma sistematizada e contínua. O próprio produto gerado é o motor que conduzirá a efetividade e implementação deste processo de mudança na atuação do *Business Partner* perante sua área cliente.

REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. Why few organizations adopt systems thinking. **Systems Research and Behavioral Science**, v. 23, n. 5, p. 705-708, Sep./Oct. 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sres.791/abstract>>. Acesso em: 10 jan. 2013.
- ALAYA, M. Problem solving method and change management in universities (applied case-Jordan). **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences**, v. 2, n. 2, Feb. 2012. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/74725804/problem-solving-method-change-management-universities-applied-case-jordan>>. Acesso em: 10 mar. 2013.
- ALVAREZ, R. R. **Desenvolvimento de uma análise comparativa de métodos de identificação, análise e solução de problemas**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 1996.
- ANDERY, Maria A. et al. **Para compreender a ciência: uma perspectiva histórica**. Rio de Janeiro: Editora EDUC, 2004.
- ANDRADE, A. L. Pensamento sistêmico: um roteiro básico para perceber as estruturas da realidade organizacional. **READ: Revista Eletrônica de Administração do Programa Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)**, Porto Alegre, v. 3, n. 5, maio/jun. 1997. Disponível em: <http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/pdf/artigo_200.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.
- _____. **Aprendizagem e desenvolvimento organizacional: uma experiência com o modelo da quinta disciplina**. 1998. 338 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 1998. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/2592>>. Acesso em: 20 jan. 2013.
- ANDRADE, A. L. et al (Org.). **Pensamento sistêmico: caderno de campo**. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- AVRAHAM Y. GOLDRATT INSTITUTE ACADEMY. **An introduction to the theory of constraints (TOC): pre-symposium workshop**. 2000
- BALDERSTONE, S. J. Increasing user confidence in system dynamics models through use of an established set of logic rules to enhance Forrester and Senge's validation tests. In: PROCEEDINGS of the 17th International System Dynamics Conference and 5th Australian and New Zealand Systems Conference, Wellington, New Zealand, July 20-23, 1999. Disponível em: <<http://www.systemdynamics.org/conferences/1999/PAPERS/PARA201.PDF>>. Acesso em: 10 mar. 2013
- BARBOSA, R. Pensamento sistêmico e TOC: sinergias e alergias. In: ANDRADE, A. L. et al (Org.). **Pensamento sistêmico: caderno de campo**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 455-461.
- BEER, M.; NOHRIA, N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, v. 78, n. 3, p. 133-141, May/Jun. 2000. Disponível em: <<http://webdb.ucs.ed.ac.uk/operations/honsqm/articles/change2.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

BERRY, R.; SMITH, L. Conceptual foundations for the theory of constraints. **Human Systems Management**, v. 24, n. 1, p. 83-94, 2005. Disponível em: <<http://iospress.metapress.com/content/cmkfcdpp415nr2ah/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

BRUGEFF, J. C. **Gestão proativa de mudanças**. 2009. 93 f. Dissertação (Mestrado em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação) - Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Gestão do Conhecimento e da Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, DF, 2009. Disponível em: <http://www.bdtd.ucb.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=1022>. Acesso em: 21 abr. 2013.

CAMERON, E., GREEN, M. **Making Sense of Change Management**. London: Kogan Page. 2004.

CAO, G., CLARKE, S., LEHANEY, A. The need for a systemic approach to change management: a case study. **Systemic Practice and Action Research**, v. 17, n. 2, p. 103-126, Apr. 2004. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1023%2FB%3ASPAA.0000018906.16607.cc>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

CARTER, E. Successful change requires more than change management. **The Journal for Quality & Participation**, v. 31, n. 1, p.20-23, Mar. 2008. Disponível em: <<http://connection.ebscohost.com/c/articles/32541207/successful-change-requires-more-than-change-management>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

CLINTON, K.; DOUGHERTY, T.; MASIMORE, T. Systems thinking: an effective tool for problem resolution and change management. **Systems Research Forum**, v. 1, n. 1, 2006. p. 9-18. Disponível em: <<http://www.worldscientific.com/doi/pdf/10.1142/S1793966606000084>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

CORCINI NETO, S. L. H. **Proposição de um Roadmap para a implantação da abordagem do pensamento sistêmico em organizações**. 2010. 258 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2010. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/SecundinoNetoEngProdSistemas.pdf>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

COSTA, J.; **Proposta de uma metodologia de gestão de mudanças: aplicação em uma empresa desenvolvedora de software**. 2006. 209 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-07032007-144944/pt-br.php>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

COX, J. F.; SCHLEIER, J. G. **Theory of constraints handbook**. New York: McGraw-Hill, 2010.

COX, J. F.; SPENCER M. **Manual da teoria das restrições**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

COX, J. F.; MABIN, V. J.; DAVIES, J. A case of personal productivity: illustrating methodological developments in TOC. **Human Systems Management**, v. 24, n.1, p.39-65, 2005. Disponível em: <<http://iospress.metapress.com/content/5xfvaxc22gc4gvqf/>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

_____. **The theory of constraints and system dynamics:** a suitable case for multi-methodology. In: SYSTEM DYNAMICS INTERNATIONAL CONFERENCE, 2004. Oxford, 2004. p.1-27.

DAVIES, J.; MABIN, V. J.; BALDERSTONE, S. J. The theory of constraints: a methodology apart?: a comparison with selected OR/MS methodologies. **Omega: The International Journal of Management Science**, v. 33, n. 6, p.506-524, 2005. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048304001094>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

DENT, E. B.; GALLOWAY, S. Challenging resistance to change. **The Journal of Applied Behavioral Science**. Arlington, v. 35, n. 25, 1999. Disponível em: <<http://nbu.bg/webs/clubpsy/Materiali%20za%20kachvane/Library/razlichni%20lekci%20na%20angliiski/Challenging%20Resistance%20to%20Change.pdf>>. Acesso em: 11 mar. 2014.

DETTMER, W. **Goldratt's theory of constraints:** a systems approach to continuous improvement. Milwaukee: [s.n.], 1997.

DRESCH, A. **Design Science e Design Science Research como artefatos metodológicos para engenharia de produção.** 2013. 184 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2013. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/000003/0000030A.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

EXAME.COM. As dez maiores empresas Brasileiras segundo a Forbes. **Exame.com** 19/04/2012. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/album-de-fotos/as-10-maiores-empresas-brasileiras-segundo-a-forbes/>>. Acesso em: 20 mar. 2013.

FORRESTER, J. W. **The beginning of system dynamics.** Palestra proferida na System Dynamics Society. Stuttgart, 1989. Disponível em: <<http://sysdyn.clexchange.org/sdep/papers/D-4165-1.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

_____. System dynamics, systems thinking and soft OR. **System Dynamics Review**, v. 10, n. 2, p. 245-256, 1994. Disponível em: <<http://www.clexchange.org/ftp/documents/system-dynamics/SD1997-01SDSTAndSoftOR.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

GAREIS, R. Changes of organizations by projects. **International Journal of Project Management**, v. 28, n. 4, p. 314-327, May 2010. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263786310000049>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

GHOSH, S. M.; SHARMA, H. R.; MOHABAY, V. Analysis and modeling of change management process model. **IJSEIA**, v. 5, n. 2, p. 123-134, Apr. 2011. Disponível em: <http://www.sersc.org/journals/IJSEIA/vol5_no2_2011/10.pdf>. Acesso em: 21 abr. 2013.

GOLDRATT, E. M. **What is thing called theory of constraints and how should it be implemented?** New York: North River Press, 1990.

_____. **Não é sorte:** a aplicação do processo de raciocínio da teoria das restrições. São Paulo: Nobel, 2004.

_____. **The Choice.** Great Barrington: North River Press, 2008.

_____. **Visão viável:** lucro líquido igual ao total do faturamento atual, em menos de 4 anos. [S.l.], [2013?]. (9 min 14 s). Disponível em: <<http://www.youtube.com/watch?v=UaAcAXkjiQo>>. Acesso em: 28 abr. 2013.

GONÇALVES, J. E. L. **Processo, Que Processo?**. RAE – Revista de Administração de Empresas. v. 40, n. 4, p. 8-19. 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02>>. Acesso em: 10 mar. 2014.

GROVER, V. From business reengineering to business process change management: a longitudinal study of trends and practices. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 46, n. 1, 1999. Disponível em: <<http://ieeexplore.ieee.org/xpl/login.jsp?tp=&arnumber=740036&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fiel4%2F17%2F15979%2F00740036.pdf%3Farnumber%3D740036>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

HARRINGTON, J. et al. The directed evolution methodology: a collection of tools, software and methods for creating systemic change. **The TQM Journal**, v. 24, n. 3, p. 204-217, 2012. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=17030611>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

HEVNER, A. R.; MARCH, S. T.; PARK, J. Design science in information systems research. **MIS Quarterly**. v. 28, n. 1, p. 75-105, Mar. 2004. Disponível em: <<http://em.wtu.edu.cn/mis/jxkz/sjxk.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

HOURY, S. Chaos and organizational emergence: towards short term predictive modeling to navigate a way out of chaos. **Systems Engineering Procedia**, v. 3, p. 229-239, 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2211381911001780>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

IBM. **Making Change Work**. Copyright IBM Corporation 2008. Disponível em: <<http://www-935.ibm.com/services/us/gbs/bus/pdf/gbe03104-usen-01-mcw-qr.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

IIVARI, J.; VENABLE, J. Action research and design science research – seemingly similar but decisively dissimilar. In: EUROPEAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 17., 2009, Verona. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/ecis2009/73/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 18. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KAPSALI, M. Systems thinking in innovation project management: a match that works. **International Journal of Project Management**, v. 29, n. 4, p.396-407, Dec. 2011. Disponível em: <http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2183322>. Acesso em: 30 mar. 2013.

KARP, T.; HELGØ T. Reality revisited: leading people in chaotic change. **Journal of Management Development**, v. 28, n. 2, p. 81-93, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1770565>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

KASPER, H. **O processo de pensamento sistêmico: um estudo das principais abordagens a partir de um quadro de referência proposto.** 2000. 308 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2000. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/9013>>. Acesso em: 10 out. 2012.

KEEN, P. G. **The process edge.** Cambridge: Harvard Business School Press, 1997.

KIM, S.; MABIN, V. J.; DAVIES, J. The theory of constraints thinking processes: retrospect and prospect. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 28, n. 2, p.155-184, 2008. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1657727>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

KOLJONEN, E.L., REID, R.A. Using system dynamics models to validate thinking process logic diagrams. In: **CONSTRAINTS MANAGEMENT SYMPOSIUM PROCEEDINGS**, Phoenix, AZ, March 22-23, APICS, Falls Church, VA, 1999. p. 67-76.

LACERDA, D. P. **A gestão estratégica em uma universidade privada confessional: compreendendo se e como as intenções tornam-se em ações estratégicas.** 2009. 340 f. Tese (Doutorado em Engenharia da Produção) – Instituto Alberto Luiz Coimbra de Pós- Graduação e Pesquisa de Engenharia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, 2009. Disponível em: <http://objdig.ufrj.br/60/teses/coppe_d/DanielPachecoLacerda.pdf>. Acesso em: 10 mar. 2013.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

LEE, S.; PENA-MORA, F.; PARK, M. Dynamic planning and control methodology for strategic and operational construction project management. **Automation in Construction**, v. 15, n. 1, p. 84-97, 2006. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0926580505000476>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

LEWIN, K. **Field theories in Social Science.** New York: Harper and Row, 1951.

MABIN, V. J.; FORGESON, S.; GREEN, L. Harnessing resistance: using the theory of constraints to assist change management. **Journal of European Industrial Training**, v. 25, n. 2/3/4, p. 168-191, 2001. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=837051>>. Acesso em: 30 mar. 2013.

MABIN, V. J.; DAVIES, J.; COX, J. Using the theory of constraints thinking processes to complement system dynamic's causal loop diagrams in developing fundamental solution. **International Transactions in Operational Research**, v. 13, n. 1, p.33-57, Jan. 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1475-3995.2006.00532.x/abstract>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

MARCH, S.T.; SMITH, G. F. Design and natural science research in information technology. **Decision Support Systems**. v. 15, n. 4, p. 251-266, Dec. 1995. Disponível em: <<http://xa.yimg.com/kq/groups/21557277/1933753299/name/R203-Desugn+and+natrualscience.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

MENEZES, F. M. **Proposta de desenvolvimento de um método sistêmico de formulação estratégica integrando planejamento estratégico, pensamento sistêmico e planejamento**

por cenários. 2008. 173 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2008. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/FelipeMoraisMenezesEngenhariaProducao.pdf>>. Acesso em: 12 out. 2013.

MIGUEL, P. A. C. Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução. **Produção**, v. 17, n. 1, p. 216-229, jan./abr. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/prod/v17n1/14.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

MOITRA, D. Managing change for software process improvements initiatives: a practical experience-based approach. **Software Process Improvements and Practical**, v. 4, n. 4, p. 199-207, Dec. 1998. Disponível em: <[http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1670\(199812\)4:4%3C199::AID-SPIP107%3E3.0.CO;2-D/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1670(199812)4:4%3C199::AID-SPIP107%3E3.0.CO;2-D/abstract)>. Acesso em: 31 mar. 2013.

MORANDI, M. I. W. M. **Elaboração de um método para o entendimento da dinâmica da precificação de commodities através do pensamento sistêmico e do planejamento por cenários:** uma aplicação no mercado de minérios de ferro. 2008. 213 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2008. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/MariaIsabelWolfMottaMorandiEngenhariaProducao.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2012.

MORANDI, M.; RODRIGUES, L. H.; LACERDA, D. Uma abordagem sistêmica para visualização de preços de minérios de ferro. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 30., 2010. **Maturidade e desafios da Engenharia de Produção:** competitividade das empresas, condições de trabalho, meio ambiente. São Carlos, SP, 12 a 15 de outubro de 2010. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/engep2010_tn_sto_119_778_16187.pdf>. Acesso em: 21 nov. 2012.

MOREIRA, G. **Cenários sistêmicos:** proposta de integração entre princípios, conceitos e práticas de pensamento sistêmico e planejamento por cenários. 2005. 240 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2005. Disponível em: <<http://www.escolaps.com.br/MainPortal.php?do=modGerArquivosDownloadOpenAc&OID=2700&NOME=Gabriela.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2012.

MÖRSCHBÄCHER, L. **Desenvolvimento de um método tentativo para estimativa de volumes de exportação brasileira de carne de frango com o auxílio do pensamento sistêmico e do planejamento de cenários.** 2009. 121 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção e Sistemas) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo, RS, 2009. Disponível em: <<http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/MorschbacherLucasEngProdSistemas.pdf>>. Acesso em: 12 de out. 2013.

NĂSTASE, M.; GIUGLEA, M.; BOLD, O. The impact of change management in organizations – a survey of methods and techniques for a successful change. **Review of International Comparative Management**, v. 13, n. 1, p. 5-16, Mar. 2012. Disponível em: <<http://www.rmci.ase.ro/no13vol1/01.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

NOREEN, E. SMITH, D.; MACKE, J. T. **A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial**: um relatório independente. São Paulo: Educator Editora, 1996.

OAKLAND J. S.; TANNER, S. Successful change management. **Total Qual Manage & Business Excellence**, v. 18, n. 1-2, p. 1-19, 2007. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/14783360601042890#tabModule>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

PMI - PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **Um guia do conjunto de conhecimentos em gerenciamento de projetos**. 3. ed. Pennsylvania: Project Management Institute, 2004.

PRICE, A. D. F.; CHAHAL, K. A strategic framework for change management. **Construction Management and Economics**, v. 24, n. 3, p. 237-251, 2006. Disponível em: <<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01446190500227011#.U82rmfldXvk>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

RAINERI, A. B. Change management practices: impact on perceived change results. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 3, p. 266-272, Mar. 2011. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296309002999>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

RAZA, S.; STANDING, C. A systemic model for managing and evaluating conflicts in organizational change. **Systemic Practice and Action Research**, v. 24, n. 3, p.187-210, Jun. 2011. Disponível em: <<http://link.springer.com/article/10.1007%2Fs11213-010-9186-0>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

REID, R. A.; KOLJONEN, E. L. Validating a manufacturing paradigm: a system dynamics modeling approach. In: SIMULATION CONFERENCE PROCEEDINGS, 1999. Phoenix: 1999. p. 759-765. Disponível em: <http://ieeexplore.ieee.org/xpl/articleDetails.jsp?tp=&arnumber=823215&url=http%3A%2F%2Fieeexplore.ieee.org%2Fxppls%2Fabs_all.jsp%3Faarnumber%3D823215>. Acesso em: 21 nov. 2012.

RENTES, A. F. **TransMeth**: proposta de uma metodologia para condução de processos de transformação de empresas. 2000. 229 f. Tese (Doutorado em Livre Docência) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2000. Disponível em: <http://www.hominiss.com.br/sites/default/files/teses_artigos/Transmeth_A_Rentes.pdf>. Acesso em: 31 mar. 2013.

RITSON, N.; O'NEILL M. Strategic implementation: a comparison of three methodologies. **Strategic Change**, v. 15, n. 4, p. 187-196, Jun./Jul. 2006. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/jsc.763/abstract>>. Acesso em: 10 jan. 2013.

RODRIGUES, L. H. A aplicação do processo de pensamento da teoria das restrições no ensino de conceito básicos de administração das operações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO - ENANPAD, 28., 2004, Curitiba. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2004-gol-0462.pdf>>. Acesso em: 10 jun. 2012.

SANTOS, L. P. **Diretrizes fundamentais para a gestão da mudança sustentável em pequena empresa**. 2006. 141 f. Dissertação (Mestrado em Ciências de Gestão e Estratégia em Negócios) - Programa de Pós-Graduação Gestão e Estratégia de Negócios, Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Seropédica, RJ, 2006. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp028896.pdf>>. Acesso em: 21 abr. 2013.

SCHEER, A. **Methods Aris 7.0**. Saarbrücken: IDS Scheer AG, 2005.

SCHEINKOPF, L. **Thinking for a change: putting the TOC thinking process to use**. Boca Raton: St. Lucia Press, 1999.

SELLMANN, M. C. Z.; MARCONDES, R. C. A gestão da mudança em ambientes dinâmicos: um estudo no setor das telecomunicações. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 4, p. 753-781, dez. 2010. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cebape/v8n4/12.pdf>>. Acesso em: 31 abr. 2013.

SENGE, P.; KIM, D. H. Putting systems thinking into practice. **Systems Dynamics Review**, v.10, n. 2-3, p. 277-290, 1994. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/sdr.4260100213/abstract>>. Acesso em: 04 mar. 2014.

SENGE, P.; ROSS, R.; SMITH, B. **A quinta disciplina caderno de campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

SENGE, P. **A quinta disciplina: arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best Seller, 2004.

_____. **A dança das mudanças: os desafios de manter o crescimento e o sucesso em organizações que aprendem**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVA, M. H. C. M. **Desenvolvimento de um método prescritivo para mudança de sistemas de indicadores à luz da teoria das restrições**. 2000. 127 F. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, 2000. Disponível em: <<http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/publicacoes/Marcelo%20Moutinho%20Silva.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

SIMON, H. A. **The sciences of the artificial**. 3. ed. USA: MIT Press, 1996

SIMONS, R. **Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal**. Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 1995.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planning and measurement in your organization of the future**. Norcross, GA: Institute of Industrial Engineers, 1989.

STERMAN, J. D. **Business dynamics: systems thinking and modeling for a complex world**. Boston: McGraw-Hill. 2000

SUJOVA, A.; RAJNOHA, R. The management model of strategic change based on process principles. **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 62, n. 24, 1286-1291. Oct. 2012. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042812036610>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

VENABLE, J. "A Framework for Design Science Research Activities" In: KHOSROW-POUR, M. **Emerging trends and challenges in information technology management**, v. 1/2. [S.l.]: Idea Group, 2006. p. 184-187. Disponível em: <<http://www.irma-international.org/viewtitle/32739/>>. Acesso em: 10 mar. 2013.

WALSHAM, G. Management science and organisational change: a framework for analysis. **Omega Int. J. of Mgmt Sci.**, v. 20, n. 1, p. 1-9, Jan. 1992. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0305048392900518>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

WEICK, K. E.; QUINN, R. E. Organizational change and development. **Annual Review of Psychology**, v. 50, p. 361-86, Feb. 1999. Disponível em: <<http://www.annualreviews.org/doi/full/10.1146/annurev.psych.50.1.361>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

WILLIAMS, D.; BEASLEY, R.; GIBBONS, P. Combining hard and soft system thinking: the development of a value improvement model for a complex linear friction welding repetitive process (lfw-VIM). **Procedia Computer Science**, v. 16, p. 1007-1016, 2013. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050913001075>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

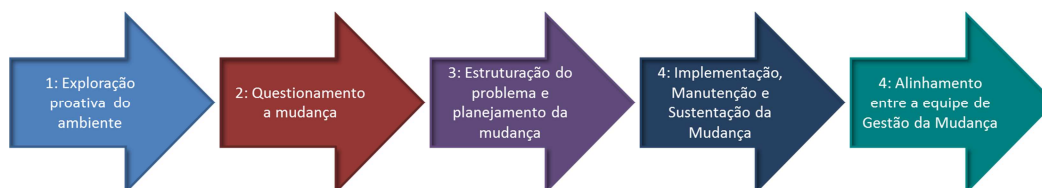
YOUNG, M. A meta model of change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 5, p. 524-548, 2009. Disponível em: <<http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=1806263>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

ZINK, K. J.; STEIMLE, U.; SCHRODER, D. Comprehensive change management concepts: development of a participatory approach. **Appl Ergon.**, v. 39, n. 4, p. 527-538, Jul. 2008. Disponível em: <<http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/18395184>>. Acesso em: 31 mar. 2013.

APÊNDICE A – ROTEIRO PARA AVALIAÇÃO DO PILOTO

Entrevistado:	Função:
---------------	---------

1. Quanto ao objetivo e entregas propostas para a Fase 1 do processo de Gestão da Mudança, avalie se elas foram atendidas e sua percepção de valor sobre cada uma delas:



Objetivos da Exploração Proativa do Ambiente:

- Ampliar o conhecimento e o entendimento da complexidade envolvida na situação de interesse e compartilhar este aprendizado com o grupo que fará parte da construção de futuras mudanças.
- Sensibilizar e habilitar a área cliente ao tema de Gestão de Mudanças.
- Definir direcionadores para novas iniciativas de mudança

Entregáveis Fase 1

- Entendimento sistêmico da complexidade envolvida para alcance da eficiência nos processos;
- Verbalização e estruturação dos modelos mentais limitantes;
- Definição dos pontos de alavancagem para atingimento do objetivo central e construção de Direcionadores para atuação da Área de Excelência e Gestão.

2. Quanto aos exercícios realizados para operacionalizar a fase 1, avalie a relevância de cada um deles para atingimento dos objetivos:

	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante
a) Enlaces			
b) Arquétipos			
c) Ampliação Estrutura Sistêmica			
d) Verbalização dos Modelos Mentais			
e) Exploração dos Modelos mentais Limitantes			
f) Pontos de Alavancagem			
g) Ideias Criativas para operacionalização dos pontos de alavancagem			

2.1 Explique suas respostas

3. Quanto às ideias geradas para operacionalização dos pontos de alavancagem, avalie a relevância de cada uma delas, sua aplicabilidade, bem como se a proposta já constava no plano da área ou se surgiu a partir das aprendizagens geradas:

Ponto de Alavancagem	Proposta	Pouco relevante	Relevante	Muito relevante	Aplicável? (sim/não)	Constava no plano da área?
1. Clareza – Sistema de Gestão, Requisitos, Papéis e Responsabilidades;						
2. Eficiência dos Rituais de Gestão	Formalizar e padronizar os rituais de gestão no desdobramento da gerência para a chefia e da chefia para operacional					
3. Indicadores Sistêmicos (Metas Compartilhadas, Remuneração Variável Compartilhada)						
4. Comunicação dos Resultados Obtidos (Valor agregados processos de gestão, Qualidade da comunicação interna)	Criar um <i>report</i> de divulgação dos resultados de gestão					
5. Otimização de Processos (orientação por processos e clareza da arquitetura de processos)	Desdobramento da cadeia de valor - Formação de <i>process-owner</i>					
	Cadeia de valor sistêmica: identificação das perdas para criação de propósito					
6. Questionamento aos Requisitos	Criar Banca técnica para avaliar possíveis mudanças no processo					
7. Priorização de Melhorias	Utilização de simulação e modelagem de processos para identificação de oportunidades de melhoria e priorização de projetos.					
	Aplicar ferramenta de mapeamento do fluxo de valor e Identificação de problemas crônicos.					

3.1 Explique suas respostas

4. Sugira melhorias para a Fase 1 do processo de GM, a partir das experiências obtidas no piloto: