

IMPLANTAÇÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL: PROPOSTA DE ARTEFATO A PARTIR DE UMA APLICAÇÃO EM UMA INSTITUIÇÃO DO SETOR DE IMUNOBIOLÓGICOS

**ORGANIZATIONAL CHANGE IMPLEMENTATION: AN ARTIFACT PROPOSAL
FROM AN APPLICATION IN AN IMMUNOBIOLOGICAL INSTITUTION**

PRISCILA FERRAZ SOARES¹

Fundação Oswaldo Cruz
priscila.ferraz@bio.fiocruz.br

**CHRISTINA FIGUEIRA
MENEZES CERQUEIRA¹**

Fundação Oswaldo Cruz
christina.figueira@bio.fiocruz.br

DANIEL PACHECO LACERDA²

Universidade do Vale do Rio dos Sinos
dlacerda@unisinos.br

RESUMO

Esta pesquisa tem como objeto o planejamento de mudanças organizacionais e possui como foco central a proposição de um artefato, especificamente, um método de planejamento de mudanças organizacionais. Por esse motivo, foi utilizada a *Design Science Research* como método de pesquisa. O estudo foi conduzido por meio de uma revisão da literatura que subsidiou a proposição da primeira versão do artefato, seguida da aplicação do mesmo em um caso real, em uma organização do setor de imunobiológicos que enfrenta uma situação de planejamento da transferência das operações para um novo almoxarifado de materiais. O método foi avaliado por meio de grupos focais e os resultados foram satisfatórios. Uma descrição detalhada do artefato, após a incorporação dos refinamentos, é apresentada, incluindo a apresentação da sequência de etapas e do conjunto de passos e saídas que as compõem. As contribuições do trabalho envolvem a proposição do método propriamente dita e o avanço das pesquisas em gestão da mudança e em *Design Science*.

Palavras-chave: gestão da mudança, *Design Science Research*, planejamento de mudança.

ABSTRACT

The research object of this investigation is the planning of organizational changes. Moreover, the main objective of the study is the proposal of an artifact for planning organizational changes. To this end, the *Design Science Research* is used as a research method. The study was conducted through a literature review that supported the first version of the artifact proposal, followed by the application of the method in a real case, an organization of immunobiological sector that is facing the planning of transferring operations to a new material warehouse. The method was evaluated through focus groups and the results were satisfactory. A detailed description of the artifact after refinements is presented, including the sequence of steps and outputs. The

¹Fundação Oswaldo Cruz – Instituto de Tecnologia em Imunobiológicos (Bio-Manguinhos). Av. Brasil, 4365, 21040-900, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

²Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos. Av. Unisinos, 950, 93022-750, São Leopoldo, RS, Brasil.

contributions of the work involve the proposition of the method itself and the advancement of researches in Change Management and Design Science.

Keywords: Change Management, Design Science Research, planning change.

INTRODUÇÃO

A mudança organizacional é uma constante cada vez mais presente e relevante no processo gerencial (Kotter, 2013; Lima e Bressan, 2003; Ouro, 2005). As organizações, na busca constante de evolução, adaptam sua estrutura e ressignificam sua cultura e, dessa forma, introduzem novas dinâmicas, tornando mais complexas as ações gerenciais (Jones, 2010). Lidam, portanto, simultaneamente, com vários processos de mudanças organizacionais. Vieira (2002) destaca como as questões culturais, políticas, econômicas e a própria globalização impõem uma precipitação de processos de transformações nas instituições, em busca de uma melhor execução das suas atividades.

Um estudo com executivos globais (IBM, 2010), realizado com mais de mil e quinhentos gestores do setor público e privado, evidenciou que mais da metade dos entrevistados aponta as mudanças como um desafio que suas organizações não são capazes de gerenciar nos tempos atuais. O relatório da *PricewaterhouseCoopers* (Pricewaterhousecoopers, 2008), intitulado *Liderança focada em execução: balanceando sobrevivência de curto prazo e sustentabilidade de longo prazo*, corrobora essa percepção, uma vez que 47% dos entrevistados indicaram a velocidade, flexibilidade e adaptabilidade a mudanças como um dos três maiores desafios que as empresas enfrentam.

As organizações passam, concomitantemente, por vários processos de transformação organizacional, uma vez que a maior parte das iniciativas de mudança é composta de projetos menores, que geram maiores ou menores impactos no ambiente interno e externo à organização (Kotter, 2013). No entanto, o que se observa são elevados índices de insucesso nessas implantações (IBM, 2010; Kotter e Schlesinger, 2008; Miller, 2012).

É preciso compreender que períodos de implantação de mudança implicam em queda de produtividade e necessidade de readequação. Esses processos, portanto, precisam ser gerenciados de modo que os resultados almejados sejam alcançados no menor tempo possível (Albrecht, 1983; Miller, 2012). Uma gestão da mudança eficiente visa, justamente, minimizar os riscos e garantir o alcance dos resultados com maior velocidade. Dessa forma, uma abordagem organizada pode apoiar as instituições e profissionais a conquistarem os objetivos desejados e mais rapidamente, sobretudo em um contexto de velocidade de mudanças (Buono e Kerber, 2005; Kotter e Schlesinger, 2008).

Uma pesquisa anual global de profissionais de gerenciamento de projetos (*Pulse of the Profession*® 2012), realizada pelo *Project Management Institute* (PMI, 2012), concluiu que as organizações que tiveram um nível de sucesso acima da média na implementação de projetos não só adotaram práticas de gerenciamento de projetos, mas também utilizaram uma gestão da mudança estruturada. Para o PMI (2013), gerenciar a mudança é apoiar as organizações na integração e alinhamento de pessoas, processos, cultura e estratégia organizacional.

As pesquisas apontam, portanto, que, quando uma gestão da mudança organizacional efetiva é praticada por gerentes, é aumentado o sucesso da execução dos projetos e a implementação da estratégia organizacional. A gestão da mudança deve ser estruturada, abrangente e cíclica, para transferir indivíduos, grupos e organizações de um estado atual para um estado futuro, gerando benefícios para o negócio (PMI, 2013). Nesse contexto, é possível verificar a relevância que a gestão de mudanças organizacionais tem para as organizações.

Em relação aos modelos de gestão da mudança, Armenakis e Bedeian (1999) examinaram a literatura na década de 1990, buscando entender os efeitos gerais da mudança sobre a organização e sobre cada indivíduo. Em todas as abordagens estudadas, os autores perceberam dois elementos comuns. O primeiro está relacionado com a ocorrência do processo de gerenciamento da mudança em múltiplas etapas, o que demanda tempo, e o segundo diz respeito ao fato de que a existência de erros na condução do processo pode atrasar a implementação da transformação ou anular os resultados alcançados. Em estudo mais recente, Cerqueira (2015) fez uma revisão de literatura acerca dos modelos de gestão da mudança existentes (Armenakis e Bedeian, 1999; Beckhard e Harris, 1987; Hiatt e Creasey, 2012; Lewin, 1947; Kotter, 2013; Miller, 2012; Hiatt, 2006; Schein, 2009), evidenciando que os mesmos podem ser aglutinados em três etapas: identificação da mudança, planejamento e implementação e monitoramento e confirmação da mudança. A autora destaca o caráter pouco prescritivo desses modelos (Cerqueira, 2015). O trabalho desses autores (Armenakis e Bedeian, 1999; Cerqueira, 2015) permite observar uma carência de estudos específicos que projetem etapas a serem seguidas no gerenciamento das mudanças organizacionais, uma vez que as abordagens se aproximam, conforme definição de March e Smith (1995), mais a modelos do que a métodos.

Aliado a essa lacuna teórica, apresenta-se o local de estudo deste trabalho, uma organização pública do setor de

imunobiológicos, que fornece e desenvolve vacinas, reativos para diagnóstico e biofármacos para atendimento ao Sistema Único de Saúde e que passa por grandes processos de transformação organizacional. Por atender diretamente as demandas de saúde pública, impactos no seu desempenho podem gerar consequências para a população, como atrasos no fornecimento dos insumos estratégicos de saúde. A organização em questão irá transferir suas operações para um novo almoxarifado de materiais, que armazena insumos críticos para o processo produtivo. Esse cenário demanda um planejamento estruturado dessa mudança, de forma a minimizar os seus impactos nas atividades fins da instituição. Configura-se, portanto, um problema de natureza prática.

Diante desse contexto, o objetivo central do trabalho é propor um artefato, especificamente um método sistemático para planejamento da implementação de mudanças organizacionais. Como objetivos específicos, tem-se a aplicação desse método no caso da transferência entre almoxarifados de materiais em uma organização do setor de imunobiológicos e a submissão do artefato à avaliação de especialistas, ambos com vistas ao seu refinamento.

O método de pesquisa utilizado neste trabalho foi a *Design Science Research*, cujo objetivo é desenvolver o conhecimento a ser usado para projetar soluções para problemas reais das organizações (Van Aken, 2004) e que, portanto, está alinhado com o objetivo principal deste estudo.

Uma das contribuições centrais desta pesquisa é cobrir uma lacuna identificada na literatura, uma vez que foi encontrado um baixo nível de prescrição nas abordagens para gerenciamento de mudanças organizacionais. Além disso, ainda há poucos estudos a partir do paradigma da *Design Science Research*, e, desta forma, os resultados deste trabalho ampliam a discussão em torno desse método de pesquisa e suas aplicações. Por fim, visa-se que o artefato auxilie a organização que será objeto de estudo na solução de seu problema, de como planejar a implementação dessa mudança organizacional.

Este artigo está organizado em seis seções, iniciando-se por esta introdução. Na próxima seção, será exposta uma síntese da revisão de literatura relacionada com o objeto desta pesquisa, com foco na apresentação e análise dos modelos de gerenciamento da mudança. Na terceira seção, são apresentados o método de pesquisa utilizado, as justificativas para sua escolha e as etapas de condução do estudo. A seção quatro expõe e detalha o método (artefato) desenvolvido. Em seguida, são apresentados a aplicação do método no local de estudo e os resultados da avaliação do artefato pelos especialistas. Por fim, a última seção expõe as conclusões, contribuições, limitações e proposições de estudos futuros.

REVISÃO DA LITERATURA

O termo mudança é, geralmente, utilizado para designar a transição de uma situação atual, seja qual for, para outra

diferente, desde que haja ruptura, interrupção e transformação (Bauer, 1999). Para Ouro (2005), a mudança significa um reencontro de posicionamento, em busca de colocar a organização em patamares saudáveis, atendendo as necessidades de bens e serviços demandados pela sociedade. Embora não seja consenso na literatura a definição de mudança organizacional, diversos autores a conceituam como alterações ocorridas na organização ao longo do tempo (Lima e Bressan, 2003; Neiva e Paz, 2012; Van de Ven e Poole, 2005).

Para fins deste trabalho, será utilizada a definição de Lima e Bressan (2003, p. 25):

Mudança organizacional é qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.

Gerir as mudanças organizacionais envolve gerir a transformação ou modificação das organizações para manter ou melhorar sua efetividade (Hayes, 2002). É com esse objetivo que se inserem as abordagens de gestão da mudança organizacional.

Um dos modelos fundamentais para o entendimento da mudança organizacional foi proposto por Kurt Lewin, na década de 1940, denominado de modelo de três estágios. Burnes (2004) apresenta resumidamente o modelo, que é considerado fundamental para o entendimento da mudança organizacional e está ilustrado na Figura 1.

O primeiro estágio é o descongelamento. Nele, é necessário preparar a organização para aceitar que é necessária a mudança. Portanto, envolve a quebra do *status quo* que existe antes de construir uma nova forma de operar. O segundo é a mudança propriamente dita, momento em que as pessoas começam a resolver suas incertezas e procurar maneiras novas de fazer as coisas – nesta fase, os indivíduos começam a acreditar e atuar de maneira a apoiar a nova direção apontada. E o último estágio caracteriza o recongelamento, a institucionalização da mudança, isto é, retornar o ambiente a uma estrutura de trabalho estável, buscando um novo equilíbrio.

O modelo de Lewin é criticado por sua linearidade por autores que retratam as organizações como sistemas complexos, dinâmicos, não lineares e auto-organizantes (Augl, 2012; Bauer, 1999; Kippenberger, 1998). Para Kippenberger (1998), as suposições de linearidade e equilíbrio do modelo de Lewin já foram desafiadas por pesquisas posteriores sobre não linearidade e sistemas caóticos. Augl (2012) aponta que, como as organizações aprendem e expandem continuamente sua capacidade de criar o futuro e estão em tempo de permanente mudança, o modelo de três etapas não é mais adequado, já que as instituições estão cronicamente descongeladas. Bauer (1999), por sua vez, corrobora a crítica ao indicar as teorias

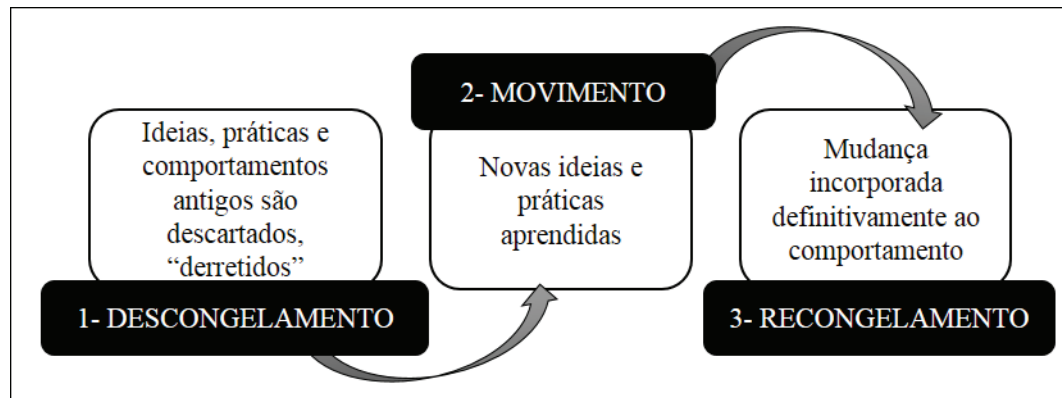


Figura 1. Modelo em três etapas de Kurt Lewin.
Figure 1. Three-stage Kurt Lewin's Model.

Fonte: Cerqueira (2015).

da complexidade e do caos como um arcabouço teórico mais adequado para a compreensão das dinâmicas organizacionais nos contextos de forte turbulência do que as etapas estáticas do modelo de Lewin. Burnes (2004) destaca, no entanto, que, apesar das críticas sobre sua linearidade, o trabalho de Lewin exerce influência até hoje, servindo como base para a proposição de abordagens de gestão da mudança.

Schein (1996, 2009) exclama a profundidade das ideias e dos conceitos de Lewin sobre como as mudanças ocorrem e são gerenciadas nas organizações. O autor avança na descrição dos três estágios propostos no modelo. Para Schein (1996, 2009), o descongelamento é resultado de um desconforto ou desequilíbrio com um problema na organização, seguido de ansiedade ou culpa até a construção da segurança psicológica para mudar. O segundo passo envolve uma reestruturação cognitiva e execução da mudança por meio de nova aprendizagem, para, por fim, buscar o novo equilíbrio com a internalização de novos conceitos e o reforço do novo comportamento e do conjunto cognitivo. Dessa forma, embora não proponha um método específico para gerenciamento de mudanças, reforça e complementa a abordagem proposta por Lewin.

Beckhard e Harris (1987), por sua vez, apresentam um modelo em cinco etapas. O processo de mudança inicia-se com uma avaliação da necessidade e viabilidade da mudança. Depois de reconhecido o motivo da mudança, deve ser definido e descrito o estado futuro desejado, em contraste com a realidade da organização, permitindo identificar a lacuna entre o presente e o futuro. Os autores destacam a necessidade de se estabelecer uma visão clara e detalhada. A terceira e a quarta etapas incluem, respectivamente, diagnóstico e avaliação do estado atual e a implementação de um plano específico para preencher os espaços entre a situação atual e desejada. A etapa final consiste em gerenciar a transição, envolvendo os indivíduos, fornecendo treinamento, modelos a serem seguidos, recursos, incentivos e recompensas.

Armenakis e Bedeian (1999), a partir dos modelos estudados na década de 1990 e, especificamente, do modelo de Lewin (1947) fora desse horizonte temporal, fizeram uma proposição de elementos que compõe os três estágios do modelo de Lewin (1947). A abordagem desses autores inclui, na fase de descongelamento, a caracterização, aceitação e planejamento da mudança. A etapa seguinte, de movimento, envolve a preparação e condução da mudança propriamente dita pelos atores envolvidos, seguida do recongelamento que engloba a institucionalização, mensuração e melhoria contínua da implementação da mudança. Dessa maneira, Armenakis e Bedeian (1999) evoluem em relação às abordagens anteriores (Lewin, 1947; Schein, 1996, 2009), no que se refere à proposição de elementos a serem incorporados no planejamento da mudança organizacional.

Kotter (2013), no que lhe concerne, baseia-se em outra referência para a proposição da sua abordagem. O autor, fundamentando-se nos oito erros mais comuns que as organizações cometem ao implementar uma mudança (Kotter, 2007), propõe uma sequência de passos para a implementação de mudança: (i) estabelecimento do senso de urgência, (ii) criação de uma coalizção administrativa, (iii) desenvolvimento de visão e uma estratégia para a mudança, (iv) comunicação da visão da mudança, (v) execução das ações de mudança, por meio do empoderamento dos indivíduos, (vi) realização de conquistas de curto prazo, (vii) consolidação dos ganhos e produção de mais mudanças e (viii) integração da mudança na cultura organizacional. Embora o autor proponha técnicas e ofereça orientações e ilustrações específicas para a condução de cada uma das etapas, não é apresentada a sucessão de atividades a serem executadas em cada um dos passos. O autor destaca que as oito etapas devem ser seguidas na ordem sugerida, isto é, a sequência é importante e a chance de problemas é grande, caso alguma etapa não seja realizada ou aconteça sem que as anteriores estejam amadurecidas.

Miller (2012) apresenta uma abordagem de gerenciamento de mudanças baseada em fatores críticos de sucesso. Essa metodologia está baseada em pessoas e recebe o nome de Implementação Centrada em Pessoas. O principal foco do modelo é desenvolver comprometimento nas pessoas e lidar com as resistências inerentes ao processo de mudança. Os fatores críticos estão divididos entre organizacionais – propósito compartilhado da mudança, liderança eficaz da mudança e processos de engajamento e fatores locais – desempenho pessoal sustentado, forte relação pessoal e compromissos das partes interessadas locais (Miller, 2012). Diferentemente de Kotter (2013), nessa abordagem, não é apresentado um conjunto de passos sequenciados para realizar o gerenciamento da mudança, o modelo pressupõe flexibilidade para que cada organização defina as etapas necessárias para garantir o atendimento aos fatores críticos de sucesso, adequando-as ao seu contexto de transformação organizacional.

Para Hiatt e Creasey (2012), a gestão da mudança só atinge sucesso quando se combina o processo e as ferramentas para o gerenciamento da mudança organizacional com o gerenciamento da mudança individual. Isso porque são as pessoas que mudam, e não a organização, e, dessa maneira, as mudanças individuais precisam ser combinadas com a mudança organizacional. Essa é a premissa de base do modelo ADKAR, desenvolvido pelo Instituto Prosci (*Prosci – Change Management Learning Center*). Essa abordagem é descrita detalhadamente em Hiatt (2006). ADKAR é o acrônimo em inglês para as iniciais das palavras *Awareness* (consciência da necessidade de mudar), *Desire* (desejo de participar, apoiar e se engajar com a mudança), *Knowledge* (conhecimento de como mudar), *Ability* (habilidade para adquirir novas capacidades e comportamentos e implementar a mudança) e *Reinforcement* (reforço para sustentar a mudança).

A metodologia do Instituto Prosci organiza o processo de mudança em três fases: preparação, gerenciamento e reforço da mudança. A preparação compreende ações para entendimento da mudança e seu nível de criticidade, determinando o nível necessário de gerenciamento da mudança. A fase de gerenciamento, por sua vez, consiste na criação dos planos de ação que devem ser integrados com as ações do projeto, como os planos de comunicação e de capacitação, incluindo a implementação das ações propriamente ditas. O reforço enfoca o apoio à equipe de projeto na criação de ações específicas que assegurem a sustentação da mudança, envolvendo a coleta e análise de resultados do processo de mudança e a definição de ações corretivas. Embora apresente uma sequência de etapas, o modelo ADKAR pressupõe que o foco não deve ser dado nas atividades de gerenciamento de mudança em si mesmas (Hiatt, 2006). O autor critica as abordagens que simplificam esse problema, apresentando ações comuns, como avaliações, comunicações e treinamento, sem que a essência dos resultados seja discutida.

O último modelo analisado no âmbito deste trabalho é o proposto pelo *Project Management Institute* (Garfein *et al.*, 2013). Em 2013, o PMI propõe um guia prático para a gestão

da mudança. Nesse documento, as orientações gerais para um processo de gestão da mudança efetivo estão organizadas numa estrutura de ciclo de vida da mudança. A abordagem pode ser resumida em cinco etapas: (i) formulação da mudança, (ii) planejamento da mudança, (iii) implementação da mudança, (iv) gerenciamento da transição, e (v) sustentação da mudança. Seguindo as características dos demais guias publicados pelo instituto, as etapas são apresentadas de maneira mais detalhada, incorporando a sugestão de ferramentas para a execução das atividades propostas.

O Quadro 1 apresenta uma síntese dos principais elementos que podem ser observados nos modelos de gestão da mudança analisados, dispostos em três etapas: identificação; planejamento e implementação; e monitoramento e confirmação da mudança. Observa-se que todas as abordagens foram enquadradas nessa lógica de organização. Para a estruturação do modelo de Miller (2012) no quadro comparativo, uma vez que o mesmo é o único entre os analisados que não está organizado lógico-temporalmente, foram extraídos elementos da descrição dos fatores críticos de sucesso que os aproximam de cada uma das três fases.

Observa-se que, na primeira etapa, se estabelece a razão para mudar, momento em que essa necessidade é provocada, construída e compartilhada e no qual se cria uma coalizão e se mobilizam os indivíduos. O segundo momento é o planejamento e a transformação em si, incluindo o desenvolvimento dos planos, o empoderamento dos envolvidos, o engajamento com vistas à redução das resistências e obstáculos à mudança e no qual se observa a conquista de pequenos ganhos. Por fim, a última etapa consiste no monitoramento e confirmação da mudança, na qual se espera consolidar os resultados, avaliar seu grau de implementação e realizar as adaptações necessárias no processo de gerenciamento de mudança em busca de um desempenho organizacional sustentado.

Esta seção buscou apresentar, portanto, os modelos de gestão da mudança identificados por meio da revisão da literatura. A próxima seção se propõe a ilustrar e justificar as escolhas metodológicas, expor o método de trabalho que orientou a realização da pesquisa e detalhar as técnicas de coleta e análise de dados.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O método de pesquisa selecionado foi a *Design Science Research*. A escolha desse método se justifica em função dos objetivos da pesquisa, de gerar artefatos para apoiar a resolução de um problema existente (Van Aken, 2004). Lacerda *et al.* (2013) também destacam que o principal objetivo desse tipo de pesquisa é o desenvolvimento de soluções baseadas em tecnologia para problemas gerenciais importantes e relevantes. Dessa forma, essa abordagem metodológica está alinhada aos objetivos deste trabalho, de construir um artefato para planejamento da implementação de mudança organizacionais.

Quadro 1. Quadro comparativo dos modelos de gestão da mudança.

Chart 1. Comparison of Change management models.

Modelos	1- Identificação da mudança	2- Planejamento e Implementação	3- Monitoramento e confirmação da mudança
Lewin (1947)	- Descongelamento	- Movimento	- Recongelamento
Schein (2009a)	- Dados de negação de validade de situação problemática - Ansiedade ou culpa - Criação de situação psicológica para mudar	- Reestruturação cognitiva	- Recongelamento, novo equilíbrio
Beckhard e Harris (1987)	- Identificação da necessidade de mudar - Descrição do estado futuro e diagnóstico do estado atual - Identificação da lacuna do presente em relação ao futuro	- Plano de ação para preenchimento da lacuna	- Gerenciamento da transição: treinamentos, modelos, recursos, incentivos e recompensas
Kotter (2013)	- Estabelecimento de senso de urgência - Criação de uma coalização administrativa - Desenvolvimento de uma visão e estratégia - Comunicação da visão da mudança	- Empoderamento dos colaboradores para ações abrangentes - Realização de conquistas no curto prazo	- Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças - Integração da mudança na cultura organizacional
Miller (2012)	- Propósito compartilhado da mudança: compreensão da necessidade de mudar - Liderança eficaz da mudança	- Compromisso dos patrocinadores locais - Processos de engajamento	- Forte relação pessoal e comprometimento - Desempenho pessoal sustentado
Hiatt (2006)	- Definição da estratégia de gestão de mudança - Desenvolvimento de equipe de gestão da mudança - Elaboração de um modelo de patrocínio	- Desenvolvimento de planos de ação: comunicação, <i>coaching</i> , ações para a resistência às mudanças	- Coleta e análise de <i>feedback</i> - Diagnóstico de lacunas e resistências - Implementação das ações corretivas e celebração de sucesso
Armenakis e Bedeian (1999)	- Prontidão, urgência, coalizão, visão, comunicação - Planejamento, comunicação, aceitação - Necessidade, diagnóstico, recomendações	- Adoção, empoderamento, ganhos, consolidação - Mudança, consolidação - Piloto, preparação, implantação	- Institucionalização - Mensuração, reforço, refinamento
PMI (2013)	- Formulação da mudança: identidade e esclarecimento de necessidade de mudança, avaliação da prontidão e definição do escopo	- Planejar a mudança: definição da abordagem da mudança, planos de engajamento e de transição - Implementação da mudança: preparação da mudança, mobilização das partes interessadas, entrega dos produtos	- Gerenciamento da transição: transição, mensuração do nível de adoção das mudanças, revisão do plano - Sustentação da mudança: manutenção da comunicação, valor agregado e benefícios conseguidos

Para Lacerda *et al.* (2013), a pesquisa fundamentada na *Design Science* deve gerar um artefato viável, que deve estar baseado em uma aplicação de métodos rigorosos, seja na construção, seja na avaliação dos artefatos. March e Smith (1995) apresentam quatro tipos de artefatos como resultados desse tipo de pesquisa: construtos, modelos, métodos e instanciação. O artefato desenvolvido no âmbito desta pesquisa, de acordo com essa classificação, é um método, definido pelos autores como um conjunto de passos necessários para realizar determinadas tarefas.

O método de trabalho está representado na Figura 2, que detalha a sequência de passos lógicos utilizados no estudo (Marconi e Lakatos, 2003) e desdobra o método da *Design Science Research*, proposto por Dresch *et al.* (2015), para o caso específico desta pesquisa.

O primeiro passo foi a identificação do problema, isto é, como realizar o gerenciamento de mudanças organizacionais.

A conscientização do problema ocorreu em dois momentos. Inicialmente, por meio do reconhecimento de uma lacuna através da revisão da literatura, conforme apresentado na seção anterior, e, posteriormente, no momento da aplicação do artefato inicialmente desenvolvido em uma organização.

A instituição em que foi aplicada uma proposição inicial do artefato é uma organização pública, responsável pela

produção e desenvolvimento de insumos e serviços de saúde, voltados para atender prioritariamente às demandas de saúde pública nacional.

Ela fornece, em conjunto com outro laboratório público produtor, mais de 80% das vacinas do Programa Nacional de Imunização (PNI). A instituição responde, ainda, a demandas de solidariedade internacional das Agências das Nações Unidas, quando há excedente de produção, realizando a exportação de vacinas para os países subdesenvolvidos, principalmente no continente africano. Possui, também, uma atuação estratégica no combate a situações de emergência em saúde pública de importância nacional e internacional.

Dessa forma, fica caracterizada a importância dessa organização e a magnitude dos impactos, caso os processos de transformação em curso interfiram na entrega dos seus resultados e, conseqüentemente, no seu desempenho. As atividades desenvolvidas no âmbito do almoxarifado de materiais, que é o objeto da mudança organizacional no qual o artefato desenvolvido foi aplicado, precisam atender aos requisitos regulatórios nacionais e internacionais e têm impacto direto na cadeia de produção. Dessa forma, a transferência entre os almoxarifados de materiais não pode colocar em risco a conformidade regulatória dos processos, ao mesmo tempo em que a queda de desempenho das atividades deve ser minimizada.

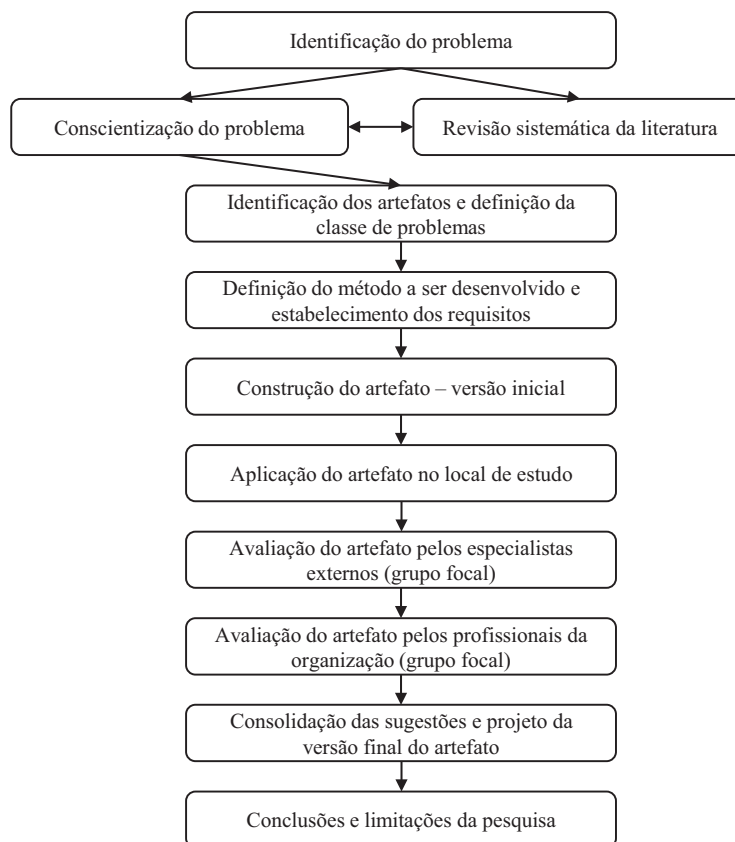


Figura 2. Método de trabalho.
Figure 2. Methodology.

A conscientização, então, envolveu a compreensão da mudança em curso na instituição, isto é, o entendimento das características da organização, do contexto interno e externo onde a mesma está inserida e, especificamente, como estava planejada a transferência para o novo almoxarifado de materiais. Para tal, foram consultadas as informações apresentadas no Quadro 2.

Entre os documentos avaliados, constou o plano de migração, ocupação e operação do novo almoxarifado, desenvolvido por consultoria especializada. Nesse momento, o mesmo foi analisado, sob a ótica da gestão da mudança, de maneira a verificar se o mesmo respondia aos objetivos desta pesquisa, isto é, ser um método de planejamento dessa mudança entre almoxarifados, de forma a minimizar os impactos dessa transferência. Observou-se que o plano se concentrava em aspectos técnicos e não atendia aos requisitos necessários, estando, portanto, fora do escopo deste trabalho.

Outra técnica utilizada na conscientização foi a entrevista, de maneira a investigar o problema em questão e diagnosticar elementos adicionais aos levantados na análise documental. Visou, portanto, obter, por parte dos entrevistados, por meio de encontros presenciais, informações sobre determinado assunto ou problema (Marconi e Lakatos, 2003). Os critérios para seleção dos entrevistados foram a ocupação de cargos de liderança de áreas impactadas pela mudança e o envolvimento direto com a gestão da mudança organizacional nessa instituição. Para tal, foram desenvolvidos dois protocolos de entrevista, que continham um conjunto de informações comuns sobre o objeto do estudo, os objetivos da entrevista e questões para caracterização dos entrevistados e uma parte específica que abarcava perguntas particulares, próprias aos objetivos da entrevista. As entrevistas foram estruturadas, ainda que os entrevistados tenham tido espaço para fazer

considerações ao final. As mesmas foram gravadas e transcritas, posteriormente. O Quadro 3 apresenta os critérios de seleção e objetivos das entrevistas.

A conscientização acerca do problema enfrentado pela organização caracterizou a criticidade do problema, isto é, como realizar a mudança organizacional entre os almoxarifados minimizando os impactos na entrega dos produtos de saúde pública para a população. Essa etapa do estudo fortaleceu a relevância do problema de pesquisa e do seu objetivo, de projetar um artefato eficaz que possa contribuir para apoiar a organização a superar esse desafio.

Outra técnica utilizada foi a observação direta, que é uma técnica de coleta de dados para buscar informações que utiliza os sentidos na obtenção de determinados aspectos de realidade. Não envolve apenas ver e ouvir, mas analisar os fatos estudados (Marconi e Lakatos, 2003). A observação direta se deu por meio da participação da pesquisadora nas reuniões periódicas rotineiras da equipe do almoxarifado e nos encontros quinzenais do projeto de planejamento da migração, ocupação e operação. As observações atendiam a propósitos estabelecidos, coletar informações específicas sobre a mudança, sendo classificadas, portanto, como estruturadas (Marconi e Lakatos, 2003). Os instrumentos foram as anotações, feitas durante as reuniões, que foram posteriormente organizadas de acordo com os objetivos apresentados nos Quadros 2 e 3.

Manfio e Lacerda (2016) destacam, no entanto, que, para que os artefatos construídos sejam comparáveis e generalizáveis, é necessário desenvolvê-los e classificá-los em uma classe de problemas. Para Dresch *et al.* (2015), as classes de problemas possibilitam que os artefatos e suas soluções não sejam criados apenas para responder a situações específicas em determinados ambientes, e, sim, para que sejam utilizados para problemas de natureza semelhante.

Quadro 2. *Conscientização: fontes de informação.*
Chart 2. *Research Question: Sources of information.*

Etapa	Tipos de documento	Objetivos
Conscientização	Documentos institucionais da organização – organograma, atribuições das áreas, relatórios de atividades, documentos sobre a metodologia de gestão da mudança da organização	Entendimento do contexto organizacional
	Estudos de viabilidade para transferência para outros almoxarifados; relatórios dos órgãos regulatórios	Caracterização da necessidade da mudança
	Plantas do almoxarifado atual; memoriais descritivos e procedimentos operacionais	Caracterização da situação atual
	Documentos de projeto de engenharia e construção do novo almoxarifado; relatórios de projetos de melhorias organizacionais para o novo almoxarifado; novos manuais e procedimentos de operação	Caracterização da situação futura
	Documentos do projeto de migração, ocupação e operação do novo almoxarifado	Planejamento da mudança para o novo almoxarifado

Quadro 3. *Conscientização: critérios de seleção e objetivos das entrevistas.*
Chart 3. *Research question: selection criteria and interview objectives.*

Entrevista	Critério	Objetivos
Líder do almoxarifado de materiais		Caracterização da necessidade da mudança; caracterização da situação atual; caracterização da situação futura; planejamento da mudança para o novo almoxarifado; requisitos para o projeto do artefato
Chefe dos almoxarifados de materiais e produtos acabados	Cargo de liderança de área impactada pela mudança	
Gerente da área de logística		
Gerente da área de recursos humanos	Envolvimento direto com a gestão da mudança organizacional	Entendimento do contexto organizacional, com foco em gestão de mudanças; requisitos para o projeto do artefato
Gerente da área de comunicação		
Assessor de relações institucionais		
Gerente do projeto de mudança organizacional		
Líder da frente de mudança organizacional		

O artefato a ser projetado no âmbito desta pesquisa foi incluído na classe de problemas planejamento de mudanças organizacionais.

A etapa seguinte envolveu a identificação de possíveis artefatos para solucionar o problema dentro da classe de problemas estabelecida (Dresch *et al.*, 2015). Foi utilizada uma revisão da literatura sobre gestão de mudança organizacional. Essa revisão permite, justamente, a verificação da existência de outros estudos com foco em problemas iguais ou similares (Dresch *et al.*, 2015). As bases de dados consultadas foram: Scielo, *PubMed* e a *Web of Science*. Os seguintes grupos de palavras-chave foram utilizados, de maneira combinada, em português e inglês: gestão e gerência; mudança, reestruturação e reengenharia; método e modelo; operações, logística, suprimentos, armazém, distribuição. Não houve delimitação temporal na busca. Após apreciação de títulos e resumos, foram selecionados em torno de 40 artigos para leitura. O levantamento de livros, por sua vez, foi realizado com base em pesquisas no *site* da *Amazon*, citações nos artigos e indicações de especialistas no tema. Como resultado dessa etapa, foram identificados os modelos de gerenciamento da mudança apresentados no Quadro 1.

A próxima fase de condução do estudo consistiu na proposição em si do artefato, qual seja, um método sistemático para planejamento da implementação de uma mudança organizacional. Um dos passos para projetar é a definição dos requisitos necessários para que o artefato funcione bem (Dresch *et al.*, 2015). Esse processo seguiu duas etapas, sendo a primeira de extração dos requisitos a partir dos modelos analisados na literatura, e a segunda, a detecção de requisitos, por meio das entrevistas e resultados das observações diretas. O Quadro 4 apresenta a lista final de requisitos e as respectivas fontes ou referências teóricas que serviram de base para os mesmos.

Todas as abordagens de gerenciamento de mudanças listadas no Quadro 1 foram analisadas e comparadas e, conforme

se pode observar no Quadro 4, não foram encontrados trabalhos que atendessem simultaneamente a todos os requisitos. O resultado era esperado, uma vez que, à exceção dos modelos do PMI (2013), Kotter (2013) e ADKAR (Hiatt, 2006), os artefatos encontrados na literatura se aproximam mais de modelos do que de métodos. Para March e Smith (1995), um modelo pode ser entendido como um conjunto de declarações expressando relações entre construtos, enquanto métodos são um conjunto de passos necessários para realizar certas tarefas. Dessa forma, mostrou-se necessária a proposição de um novo artefato.

A construção do artefato propriamente dita também ocorreu em dois momentos. Inicialmente, foram considerados os modelos analisados a partir da revisão da literatura. Foram extraídos, de cada um deles, elementos para o projeto e descrição das etapas do método de planejamento de mudanças organizacionais. Em seguida, os mesmos foram consolidados, e foi construída a versão inicial do artefato.

O artefato aplicado na organização foi refinado, incluindo elementos do método de gestão da mudança que já existia na instituição. Essa abordagem havia sido desenvolvida para um projeto de transformação organizacional em curso, encontrava-se ainda em aplicação, sendo incipiente na instituição. A incorporação desses elementos gerou uma versão revisada do artefato, que foi aplicada no planejamento da mudança entre os almoxarifados de materiais da referida organização.

Para avaliação do artefato, foram propostos três momentos: (a) aplicação do método no caso da transferência entre os almoxarifados de materiais no local de estudo, (b) grupo focal com especialistas externos, e (c) grupo focal com profissionais da organização.

Foram selecionados seis especialistas, escolhidos pelo seu conhecimento e áreas de atuação e pela disponibilidade de participação. O uso da técnica de grupo focal teve como razão a riqueza na coleta de dados e a espontaneidade pela interação entre os participantes oriundos de diferentes áreas (Oliveira e

Quadro 4. Requisitos para projeto do artefato.

Chart 4. Requirements for artifact design.

Requisitos	Referência/Fonte
Impactos; lacunas	Beckhard e Harris (1987); Kotter (2013); Miller (2012); PMI (2013)
Envolvimento de equipe; engajamento de partes interessadas	Caso estudado; Lewin (1947); Schein (2009), Beckhard e Harris (1987); Kotter (2013); Miller (2012); Hiatt (2006); PMI (2013)
Transição de atitudes	Caso estudado; Lewin (1947); Schein (2009), Beckhard e Harris (1987); Kotter (2013); Miller (2012); Hiatt (2006); PMI (2013)
Cultura	Caso estudado Lewin (1947); Schein (2009), Beckhard e Harris (1987); Kotter (2013); Miller (2012); Hiatt (2006); PMI (2013)
Comunicação	Caso estudado; Beckhard e Harris (1987); Kotter (2013); Miller (2012); Hiatt (2006); PMI (2013)
Treinamento; capacitação; desenvolvimento de equipe; <i>coaching</i>	Caso estudado; Lewin (1947); Schein (2009), Beckhard e Harris (1987); Kotter (2013); Miller (2012); Hiatt (2006); PMI (2013)
Sustentação; recongelamento; sustentação; consolidação; institucionalização; manutenção	Lewin (1947); Schein (2009)

Fonte: Adaptado de Cerqueira (2015).

Freitas, 1998). Os temas foram correlatos à gestão da mudança: gestão de pessoas, dinâmicas de grupo, processos institucionais e subjetividade. A escolha está alinhada a Lima e Bressan (2003), que apontam a necessidade de maior interdisciplinaridade no estudo de fenômenos como a mudança organizacional.

Após a apresentação individual dos participantes, a condução do grupo focal foi dividida em duas fases. Na primeira, foi exposta uma visão geral da pesquisa e o seu objetivo, por meio de apresentação em *slides*, seguida de um tempo de discussão entre os especialistas. Na segunda fase, foram ilustrados os passos para a construção e o artefato desenvolvido. Cabe dizer que o artefato avaliado pelo grupo focal foi aquele utilizado na aplicação do caso, portanto, uma versão refinada em relação à original. Para cada etapa do método, foi realizada uma explanação e apresentados os resultados preliminares da aplicação no caso em andamento, seguida de um debate sobre aquela etapa especificamente entre os participantes. Ao final, foi feita uma discussão global, seguida do encerramento do grupo focal. Os resultados do grupo focal foram registrados e analisados, com vistas a melhorias futuras no método proposto.

A terceira etapa da avaliação do método incluiu a realização de um grupo focal com profissionais da organização. A escolha dos participantes desse grupo, por sua vez, obedeceu a dois critérios: participação ativa no processo de aplicação do artefato no caso estudado e experiência em aplicação de conceitos e técnicas de gestão da mudança na instituição. Assim, esse grupo focal incluiu o líder do almoxarifado de materiais, o chefe dos almoxarifados de materiais e de produtos acabados e o gerente da logística, seguindo o primeiro critério, e o gerente de um projeto de mudança organizacional e o líder da frente de mudança desse projeto, em função da experiência

em aplicação da gestão da mudança na instituição. O objetivo desse grupo focal foi verificar o artefato e os resultados da sua aplicação no caso específico, sob a ótica da visão interna da organização.

A avaliação foi seguida da sistematização das melhorias identificadas e do desenvolvimento final do artefato proposto, que será apresentado detalhadamente na seção a seguir. Por fim, a última etapa envolveu a realização de discussões e registro das conclusões desta pesquisa, o reconhecimento de limitações e sugestões de oportunidades para trabalhos futuros.

PROPOSIÇÃO DO MÉTODO PARA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL – O ARTEFATO

O método para planejamento da gestão da mudança organizacional está estruturado em oito etapas, conforme apresentado na Figura 3, que expõe uma visão geral do artefato.

Cada uma das etapas e os passos que as compõem serão apresentados nas próximas seções.

ETAPA 1: ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO GERAL DA GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

O método se inicia com a estratégia e o planejamento geral da mudança. Na revisão da literatura, observou-se que alguns modelos (Armenakis e Bedeian, 1999; Beckhard e Harris, 1987; Kotter, 2013; Miller, 2012; PMI, 2013; Schein, 1996, 2009) apresentam essa etapa como atividade inicial em uma abordagem estruturada de gestão da mudança. Atualmente, o planejamento é considerado um dos aspectos mais importantes do gerenciamento da mudança (Kotter, 2013). Essa etapa en-

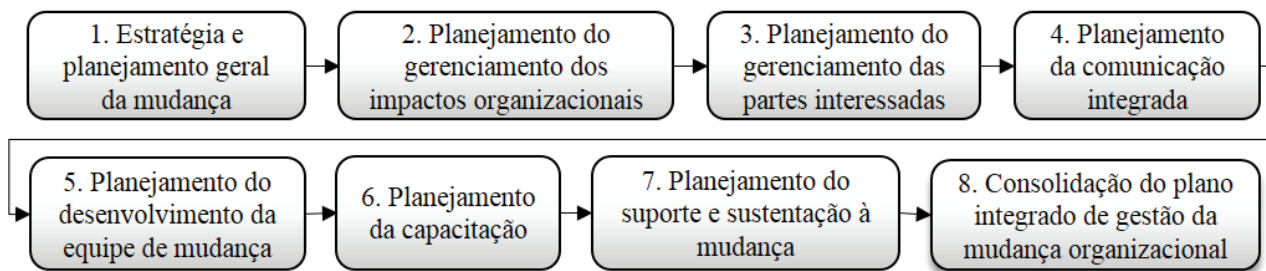


Figura 3. Visão geral do artefato.
 Figure 3. Artifact overview.

Quadro 5. Etapa 1: Estratégia e planejamento geral da mudança organizacional.
 Chart 5. Phase 1: Organizational change overall planning and strategy.

Passos	Saídas
1. Caracterização e entendimento do contexto da mudança	1.1 Razões e grau de urgência da mudança 1.2 Objetivos e resultados da mudança 1.3 Consequências da não mudança ou de atraso 1.4 Relacionamento da mudança com outras transformações institucionais 1.5 Grau de prontidão à mudança da organização
2. Mapeamento preliminar dos impactos e partes interessadas	2.1 Mapa preliminar de impactos 2.2 Mapa preliminar das partes interessadas
3. Identificação dos desafios, premissas e diretrizes	3.1 Desafios específicos do processo de mudança 3.2 Premissas para condução do processo de mudança 3.3 Diretrizes para o gerenciamento da mudança
4. Estrutura de governança e gestão	4.1 Papéis e responsabilidades no gerenciamento da mudança 4.2 Estrutura de governança da mudança 4.3 Estrutura de acompanhamento das atividades de gerenciamento da mudança

volve um conjunto de passos e saídas, conforme apresentado no Quadro 5.

A caracterização e compreensão do contexto da mudança incluem a identificação das razões pelas quais a transformação é necessária, o nível de urgência da mesma para a instituição e os resultados que se pretende alcançar com a sua implementação. É importante explicitar, claramente, as consequências da não implementação da mudança ou de uma maior lentidão na sua execução. O mapeamento de outros processos de transformação em curso é fundamental, também, para identificar relacionamentos e impactos entre as mudanças, uma vez que indivíduos, grupos ou mesmo a instituição podem estar passando por diversas transições simultaneamente. A visão sistêmica sobre a transformação em foco e sua interação com outras mudanças que ocorrem ao mesmo tempo, sejam elas originalmente planejadas ou emergentes do ambiente organizacional devem, portanto, compor o entendimento do contexto organizacional (Lima e Bressan, 2003). Faz parte dessa etapa, ainda, a realização de um diagnóstico do grau de prontidão à mudança da organização.

O segundo passo envolve o mapeamento preliminar dos impactos organizacionais e das partes interessadas. Do ponto de vista dos impactos, com base na situação futura projetada, são conhecidos os principais impactos e áreas atingidas pela mudança. Para a identificação das partes interessadas, nesse momento, deve-se considerar os indivíduos das áreas impactadas e aqueles que exercem algum tipo de influência, considerada relevante no contexto organizacional. O objetivo desse mapeamento nesse momento não é ser exaustivo, mas subsidiar direcionamentos para o processo de mudança. A avaliação minuciosa de impactos e das partes interessadas é objeto de etapas subsequentes do método proposto. Em seguida, o terceiro passo consiste em identificar os desafios específicos na condução do processo, que subsidiarão a definição de premissas e diretrizes particulares para o gerenciamento dessa mudança organizacional.

A definição da estrutura de governança e gestão do processo de mudança caracteriza o último passo dessa etapa. É nesse estágio que se identificam os papéis e responsabilidades desse processo. Miller (2012) aponta a necessidade

de uma gestão própria dos processos de transformação, corroborando a necessidade de estabelecimento de uma equipe interna envolvida no gerenciamento da mudança. Os papéis envolvem os patrocinadores, líderes e agentes da mudança e suas atribuições no curso da transformação. Podem ser constituídos, também, grupos consultivos, seja pelo conhecimento e experiência de aplicação de conceitos e técnicas de gestão da mudança, seja pelo grau de influência institucional. Por fim, é nesse passo também que se estabelece uma rotina de monitoramento e controles das ações de gerenciamento da mudança, além de uma estrutura de governança para tomada de decisões relativas ao tema. A etapa seguinte, por sua vez, envolve o planejamento das ações para a gestão dos impactos organizacionais.

ETAPA 2: PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DOS IMPACTOS ORGANIZACIONAIS

O gerenciamento de impactos envolve atividades de auxílio e suporte ao processo de adequação e ajustes derivados da mudança, tanto em relação aos impactos gerados como às novas necessidades da organização. Os passos desta etapa são apresentados no Quadro 6.

Na etapa anterior, de estratégia e planejamento geral da mudança, foi elaborado um mapa preliminar dos impactos organizacionais. É necessário, aqui, compreender e detalhar os impactos em cada um dos elementos da arquitetura organizacional. Para tal, o primeiro passo envolve a seleção de uma estrutura conceitual, por meio da qual será realizada a caracterização da situação atual, a descrição do quadro futuro e uma consequente comparação entre ambas, para identificação das lacunas. Essa estrutura permitirá, também, a definição de uma tipologia de impactos (ex., pessoas, estrutura, processos, entre outros), que será aplicada no nível de áreas e envolvidos, conforme será visto na etapa de gerenciamento das partes interessadas. Dependendo da natureza da transformação, diferentes abordagens podem ser utilizadas, motivo pelo qual deve ser escolhido um modelo para esse mapeamento, permi-

tindo comparações futuras da aplicação desse artefato para problemas de mesma classe.

O segundo passo é a definição da estratégia de gerenciamento de impactos, que se inicia com a análise dos impactos identificados. Cabe, por um lado, a determinação de alguns direcionamentos gerais, como, por exemplo, a definição sobre quais tipos de impactos precisam ser mitigados mais rapidamente e, portanto, priorizados. Por outro lado, são estabelecidos direcionamentos específicos para atuação em determinadas dimensões.

Por fim, serão estabelecidas as ações para gerenciamento de impactos, muitas das quais já estão expressas em outras etapas do presente método, uma vez que ações de gerenciamento de partes interessadas, gerenciamento da comunicação e capacitação visam, justamente, minimizar os impactos da mudança, ampliando suas chances de alcance dos resultados. Para o estabelecimento de planos de ação dessa etapa e das próximas, sugere-se utilizar ferramentas da qualidade, como o 5W1H.

ETAPA 3: PLANEJAMENTO DO GERENCIAMENTO DAS PARTES INTERESSADAS

Esta etapa envolve o planejamento de atividades que buscam a sensibilização e o comprometimento de partes interessadas na mudança organizacional. Dessa forma, tem como propósito entender qual é a percepção desses indivíduos, alinhar suas expectativas de acordo com os objetivos e resultados esperados com a mudança e engajá-los, de forma a ganhar o seu suporte e minimizar os riscos na implementação. Para Hayes (2002), a efetividade da mudança está diretamente relacionada com a compreensão da perspectiva dos interessados envolvidos na mudança. O Quadro 7 apresenta o conjunto de passos a serem seguidos.

O primeiro passo envolve a análise das partes interessadas. Cabe destacar que, na etapa de estratégia e planejamento geral da mudança, foi elaborado um mapa preliminar de indivíduos influenciados pela mudança. Neste momento,

Quadro 6. *Etapa 2: Planejamento do gerenciamento dos impactos organizacionais.*
Chart 6. *Phase 2: Planing of organizational impact management.*

Passos	Saídas
1. Mapeamento dos impactos organizacionais	1.1 Seleção de estrutura conceitual 1.2 Caracterização da situação atual e futura 1.3 Mapa de impactos 1.4 Tipologia de impactos
2. Definição da estratégia de gerenciamento de impactos	2.1 Análise dos impactos organizacionais 2.2 Diretrizes gerais de gerenciamento de impactos 2.3 Diretrizes específicas de gerenciamento de determinados impactos
3. Planejamento de ações	3.1 Plano de ação para gerenciamento de impactos

Quadro 7. Etapa 3: Planejamento do gerenciamento das partes interessadas.**Chart 7. Phase 3: Planning of stakeholders management.**

Passos	Saídas
1. Caracterização das partes interessadas	1.1 Critérios de classificação das partes interessadas 1.2 <i>Stakeholders</i> classificados quanto aos critérios 1.3 Registro de percepções iniciais sobre os <i>stakeholders</i>
2. Definição da estratégia de gerenciamento de partes interessadas	2.1 Análise e seleção de indivíduos ou grupos críticos 2.2 Diretrizes gerais de gerenciamento das partes interessadas 2.3 Diretrizes específicas de gerenciamento de grupos ou indivíduos
3. Planejamento de ações	3.1 Plano de ação para gerenciamento das partes interessadas

Quadro 8. Etapa 4: Planejamento da comunicação integrada.**Chart 8. Phase 4. Integrated communication planning.**

Passos	Saídas
2. Definição da estratégia de comunicação	1.1 Objetivos da comunicação da mudança 1.2 Diretrizes de comunicação 1.3 Principais elementos de conteúdo da comunicação 1.4 Públicos-alvo identificados
3. Planejamento de ações	3.1 Plano de ação para gerenciamento da comunicação

é necessário refinar esse mapeamento. Em primeiro lugar, é fundamental definir os critérios de classificação das partes interessadas. Entre os parâmetros de categorização, devem constar, no mínimo, os tipos de impactos sofridos pelos indivíduos em conformidade com a tipologia definida na etapa de planejamento do gerenciamento dos impactos e o grau de influência do indivíduo na organização. Após o estabelecimento desses critérios, os indivíduos devem ser classificados, individualmente. Para se construir um mapa completo das partes interessadas, deve-se incluir algumas informações que permitam a sua caracterização, entre as quais: nome, organização (interno ou externo), papel exercido na equipe de mudança ou no projeto, área, idade, vínculo de trabalho e tempo na organização. É importante também que, já nessa fase inicial de planejamento, seja realizado o registro de percepções iniciais sobre alguns indivíduos ou grupos. Sugere-se que essas informações sejam consolidadas em um único instrumento e que o mesmo seja tratado em caráter confidencial.

O segundo passo envolve a definição de estratégia para gerenciamento desses indivíduos ou grupos, a partir da análise desse mapa de partes interessadas. Algumas ferramentas podem ser utilizadas para subsidiar essa avaliação como matrizes cruzando critérios de classificação, tais como o grau de influência e o nível de impacto sofrido por cada um dos indivíduos. O objetivo é identificar alguns indivíduos ou grupos que sejam considerados críticos para a mudança em questão e que demandem, portanto, um plano diferenciado de atuação. Ainda no âmbito da definição de estratégia, devem ser esta-

belecidas diretrizes, divididas em dois blocos: as gerais, que se aplicam a qualquer ação de gerenciamento de *stakeholders*, e diretrizes específicas para tratamento de grupos particulares ou determinados indivíduos.

Por fim, a partir desses direcionadores gerais e específicos, devem ser planejadas as ações para gerenciamento das partes interessadas. Essas ações podem incluir, entre outras, encontros presenciais e ações de envolvimento no projeto de mudança.

ETAPA 4: PLANEJAMENTO DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA

Esta etapa inclui o planejamento de ações que promovam o claro entendimento e envolvimento com a mudança e possibilitem o acompanhamento das ações, a troca de informações e a cooperação no processo. Dessa forma, o plano de comunicação deve informar de forma clara a visão de onde se quer chegar com a mudança, buscando o comprometimento das pessoas.

Observa-se que todos os modelos de gestão da mudança identificados na revisão da literatura abarcam a comunicação. Uma boa comunicação incrementa o interesse dos indivíduos pela mudança e apoia as pessoas a desenvolverem um comportamento positivo frente à mudança ou a diminuírem a resistência (Miller, 2012). Além disso, uma gestão da comunicação efetiva reduz incertezas sobre aspectos estratégicos da mudança (Bordia *et al.*, 2004). O Quadro 8 apresenta o conjunto de passos a serem seguidos nessa etapa.

A escolha da estratégia envolve, inicialmente, o estabelecimento dos objetivos da comunicação no âmbito da mudança organizacional. Os objetivos de comunicação incluem, entre outros: (a) sensibilizar a organização sobre a necessidade de mudança, (b) engajar os indivíduos, (c) esclarecer dúvidas sobre o processo de mudança, (d) comunicar a evolução do processo (e) promover uma compreensão integrada da mudança ao contexto organizacional. Em seguida, devem ser estabelecidas as diretrizes gerais de comunicação para o projeto, os principais elementos de conteúdo da comunicação e os públicos-alvo. É fundamental garantir que todos os indivíduos mapeados no gerenciamento das partes interessadas sejam contemplados nas ações de comunicação.

Por fim, definem-se as ações de comunicação, incluindo conteúdo, público-alvo, canais, responsáveis e prazos para a execução. Sugere-se o envolvimento da área de comunicação institucional durante a condução dessa etapa.

ETAPA 5: PLANEJAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DA EQUIPE DE MUDANÇA

O planejamento das atividades voltadas à mobilização, preparação e desenvolvimento das equipes envolvidas diretamente com a mudança constituem esta quinta etapa do método proposto. O objetivo é que as equipes desenvolvam competências que ajudem no processo de transformação. Para Hayes (2002), o conhecimento de modelos conceituais e ferramentas, isto é, a competência em gestão da mudança, tem influência direta nos resultados da mudança. Buono e Kerber (2005) destacam que, no contexto atual, a habilidade de liderar mudanças organizacionais é essencial para indivíduos, equipes e organizações. O Quadro 9 apresenta o conjunto de passos a serem seguidos.

Com base no estabelecimento da equipe responsável pelo gerenciamento da mudança, na etapa de estratégia e planejamento geral da mudança, deve ser realizada uma avaliação de competência dos integrantes desse grupo, isto é, uma verificação quanto ao nível de conhecimento e aplicação dos conceitos e ferramentas de gestão da mudança. Como resultado deste trabalho, serão identificadas lacunas, comparando-se o nível de competência dos indivíduos com as competências neces-

sárias, considerando o papel que o indivíduo vai desempenhar no gerenciamento da mudança organizacional.

O próximo passo envolve a definição da estratégia de desenvolvimento de equipe, por meio da análise dessas lacunas e do estabelecimento das diretrizes para esse desenvolvimento. O desenvolvimento de competências de um indivíduo ou de uma organização ocorre, em geral, por meio de um processo de aprendizagem ou capacitação. Dessa forma, é nesse momento em que se definem os tipos de ação, incluindo treinamentos, tutorias e orientações, entre outras. Em função da natureza das ações, sugere-se o envolvimento da área de recursos humanos durante a condução desta etapa. O plano das ações detalhadas para desenvolvimento dos indivíduos, por fim, conclui a realização dessa etapa.

ETAPA 6: PLANEJAMENTO DA CAPACITAÇÃO

Esta etapa envolve atividades voltadas à formação e desenvolvimento dos indivíduos para enfrentar os desafios da mudança. As transformações envolvem, em geral, a realização de novos processos de trabalho, o que demanda a necessidade de desenvolvimento de novas competências. Essa fase é fundamental, à medida que muitas das resistências da mudança ocorrem em função do receio das novas formas de trabalho (Kotter, 2013). Dessa forma, é importante que os indivíduos tenham ciência de que a organização está preocupada em prepará-los para desempenhar na situação futura. Essa possibilidade de aprendizado aumenta a segurança dos indivíduos e reduz o desconforto na transição do estado atual para o futuro (Miller, 2012). O Quadro 10 ilustra os passos dessa etapa.

O primeiro passo consiste em identificar, a partir da caracterização da situação futura e do mapeamento dos impactos, realizados na etapa de planejamento do gerenciamento dos impactos organizacionais, as competências específicas para a execução das novas formas de trabalho. Podem incluir, por exemplo, desde novas competências de liderança em um processo de mudança cultural, até competências específicas para utilização de um novo sistema de informação. Em seguida, deve ser realizada uma avaliação de competências nos indivíduos que serão responsáveis pela execução das novas práticas de trabalho. Será possível, assim, perceber lacunas

Quadro 9. *Etapa 5: Planejamento do desenvolvimento da equipe de mudança.*
Chart 9. *Phase 5: Change management team development plan.*

Passos	Saídas
1. Identificação das necessidades de desenvolvimento de equipe	1.1 Indivíduos avaliados nas competências em gestão da mudança 1.2 Lacunas identificadas: nível de competência <i>versus</i> papel na equipe de mudança
2. Definição da estratégia de desenvolvimento da equipe	2.1 Análise das lacunas nas competências em gestão da mudança 2.2 Diretrizes de desenvolvimento da equipe de mudança
3. Planejamento de ações	3.1 Plano de ação para desenvolvimento da equipe de mudança

Quadro 10. Etapa 6: Planejamento da capacitação.**Chart 10. Phase 6: Training plan.**

Passos	Saídas
1. Identificação das necessidades de capacitação	1.1 Identificação competências necessárias à situação futura (específicas) 1.2 Indivíduos avaliados nas competências específicas 1.3 Lacunas identificadas nas competências específicas
2. Definição da estratégia de capacitação	2.2 Análise das lacunas nas competências específicas 2.1 Diretrizes de capacitação das equipes e indivíduos
3. Planejamento de ações	3.1 Plano de ação para capacitação das equipes e indivíduos

Quadro 11. Etapa 7: Planejamento do suporte e sustentação à mudança.**Chart 11. Phase 7: Change management sustainability plan.**

Passos	Saídas
1. Confirmação e monitoramento da mudança	1.1 Avaliação do nível de adoção das mudanças 1.2 Mensuração dos resultados obtidos
2. Estratégia de suporte e sustentação à mudança	2.1 Análise do diagnóstico 2.1 Diretrizes gerais de suporte e sustentação
3. Planejamento de ações	3.1 Plano de ação para suporte e sustentação à mudança

entre o nível de competência necessário e aquele detido pelos indivíduos avaliados.

O próximo passo é analisar essas lacunas como base para identificar diretrizes de capacitação das equipes e indivíduos. Podem ser definidos, por exemplo, níveis de criticidade de determinadas competências em relação a outras no processo de mudança ou grupos de indivíduos específicos que precisam de uma atuação mais imediata. Também podem ser priorizadas, por exemplo, transferências de conhecimento entre indivíduos, por meio de ações de gestão de conhecimento ao invés de treinamentos teórico-conceituais. É nesse momento que essa estratégia é estabelecida.

A partir das diretrizes, deve ser estabelecido um plano, que detalha, para cada indivíduo, o conjunto de ações de capacitação a serem realizadas. Da mesma forma que na etapa de planejamento do desenvolvimento de equipe, sugere-se o envolvimento da área de recursos humanos na condução dessa etapa.

ETAPA 7: PLANEJAMENTO DO SUPORTE E SUSTENTAÇÃO À MUDANÇA

Esta etapa busca planejar ações para sustentar a mudança, minimizando riscos negativos, avaliando os resultados obtidos e propondo os ajustes necessários ao processo. Schein (1996, 2009) destaca a importância desse estágio final, no qual ocorre a internalização de novos conceitos e o reforço dos novos comportamentos e do conjunto cognitivo, produzindo dados confirmatórios da mudança. Essa etapa

pode ser começada, mas deve ser detalhada quando iniciar a execução da mudança propriamente dita. O Quadro 11 ilustra os passos e saídas para o planejamento do suporte e sustentação à mudança.

O primeiro passo envolve a avaliação do nível de adoção das mudanças, isto é, uma verificação do grau de institucionalização das novas práticas na organização. A essa avaliação, deve-se somar uma mensuração dos resultados obtidos, isto é, uma verificação acerca do atingimento de um melhor desempenho.

A estratégia de suporte e sustentação, por sua vez, será estabelecida com base nos resultados desse diagnóstico. É o momento de estabelecer diretrizes para corrigir determinadas ações, a partir dos resultados encontrados. Cabe, por exemplo, identificar a necessidade de fortalecimento de determinadas ações de capacitação, em áreas nas quais percebeu-se um baixo nível de internalização das novas formas de trabalho, em função de dificuldades operacionais na execução dos processos. Essas diretrizes devem ser seguidas da manutenção, exclusão ou o estabelecimento de novas ações de gerenciamento da mudança organizacional. Sugere-se que, nessas ações, sejam incluídas atividades de celebração dos resultados alcançados.

ETAPA 8: CONSOLIDAÇÃO DO PLANO INTEGRADO DE GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Por fim, a última etapa consiste na consolidação de todas as estratégias e planos de ação estabelecidos nas etapas anteriores, de maneira integrada, elaborando um plano integrado de gestão da mudança organizacional. Cabe destacar

que o elemento de integração é fundamental, à medida que existe uma série de interdependências entre passos e saídas do método, que devem estar projetadas nesse plano integrado. O plano deve ser suportado por uma série de outros instrumentos, incluindo um cronograma que permita uma visão sistêmica do conjunto de atividades a serem realizadas, o mapa de partes interessadas, entre outras ferramentas citadas ao longo da descrição do método.

AVALIAÇÃO DO ARTEFATO

Esta seção caracteriza brevemente a aplicação do método de planejamento de mudanças organizacionais em uma organização do setor de imunobiológicos e sua avaliação por grupos focais, apresentando os refinamentos incorporados ao artefato.

APLICAÇÃO DO ARTEFATO EM UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR DE IMUNOBIOLOGICOS

O local de estudo, no qual o artefato foi aplicado, vive o planejamento de uma mudança organizacional caracterizada pela transferência de operações para um novo almoxarifado de materiais, que visa atender a requisitos regulatórios e a uma necessidade de aumento de capacidade de armazenagem para atendimento às demandas de produção. Entre os materiais armazenados nesse almoxarifado, incluem-se insumos produtivos e de desenvolvimento tecnológico, materiais de manutenção e de expediente.

Essa transição tem múltiplos impactos: (i) local, na própria equipe e atividades da área, (ii) sistêmico, uma vez que todas as áreas da instituição requerem materiais e são diretamente afetadas e, (iii) externo, ao interferir na relação com fornecedores de materiais durante o período de transição. Quando da realização do estudo, já existia um projeto em andamento de migração, ocupação e operação do novo almoxarifado. Esse plano, no entanto, não atendia os requisitos

do artefato apresentados no Quadro 4 e continha exclusivamente aspectos técnicos. Desse modo, planejar essa mudança, de maneira a minimizar os impactos nas atividades fins da instituição, se mostrou uma questão crítica.

A primeira contribuição do caso para o refinamento do artefato foi a incorporação de elementos do método de gestão da mudança que já existia na instituição. Esses elementos atendiam a requisitos específicos para o projeto da solução, que não constavam no artefato inicialmente desenvolvido a partir dos modelos de gestão da mudança revisados na literatura. Foi nessa segunda versão que o método de planejamento de mudanças organizacionais assumiu a configuração atual de oito etapas, incluindo elementos de caráter mais prescritivos na descrição de cada uma dessas etapas.

Outra contribuição da aplicação do método na instituição foi a demonstração da necessidade de aplicar uma estrutura conceitual que permitisse a caracterização entre o almoxarifado atual e futuro, que se mostrou fundamental para a explicitação das diferenças na lógica de operações e, consequentemente, o mapeamento dos impactos. Dessa forma, utilizou-se uma adaptação do modelo apresentado por Rouwenhorst *et al.* (2000). Os autores sugerem uma abordagem para problemas de armazenagem na qual as decisões dos níveis estratégico, tático e operacional são colocadas em perspectiva com os três eixos de análise do armazém: processos, recursos e organização. Com base nesse modelo, foi possível materializar claramente para os envolvidos as diferenças e impactos da nova forma de atuação.

O Quadro 12, para fins ilustrativos, apresenta um fragmento dessa comparação, no caso específico do processo de recebimento de materiais, em nível tático. Em função do volume de dados, não é possível apresentar o resultado completo desse mapeamento, que foi realizado, de maneira exaustiva, para os três eixos de análise – processos, recursos e a organização, nos níveis estratégico e tático da estrutura proposta por Rouwenhorst *et al.* (2000).

Quadro 12. Comparação entre o almoxarifado atual e o novo almoxarifado (extrato).

Chart 12. Warehousing process (inbound logistics): old versus new process.

Processo	Aspecto	Almoxarifado atual	Novo almoxarifado	Impactos
Recebimento	Doca de recebimento	1 (uma) doca, sem niveladora, compartilhada com a expedição	Duas docas exclusivas de recebimento	Aumento do fluxo de recebimento
	Fluxos de materiais	Fluxos cruzados	Fluxos contínuos	Melhor visibilidade da operação
	Unitização	Pallets recebidos vão para a armazenagem; não há padronização de pallets	Pallets padronizados; toda carga recebida é transferida para pallets limpos de polipropileno durante a conferência (Repaletização)	Repaletização das cargas, gerando aumento do tempo de recebimento

Fonte: Adaptado de Cerqueira (2015).

A identificação e utilização dessa estrutura permitiu dar seqüência e velocidade às demais etapas do método, de maneira estruturada, caracterizando-se como um elemento fundamental a ser incorporado ao artefato proposto. A seção a seguir apresenta os resultados da avaliação do método pelos grupos focais.

AVALIAÇÃO POR GRUPOS FOCALIS

Os especialistas externos, por meio de grupo focal, avaliaram a segunda versão do método de planejamento de mudança organizacional, que estava em aplicação no local de estudo, e, portanto, já havia resultados preliminares. As principais considerações para a melhoria do artefato foram: a carência de uma visão integrada do conjunto de ações ao final das etapas, a necessidade de explicitar a interdependência entre etapas e, por fim, a sugestão de explicitação das saídas dos passos projetados. Apesar dos comentários, como resultado, o grupo concluiu que o método proposto cumpria com os requisitos apresentados. Os resultados do grupo focal foram registrados e analisados, com vistas a um aperfeiçoamento futuro do método.

Após a conclusão da aplicação do método no caso, foi realizado um grupo focal com profissionais internos à organização. O objetivo foi avaliar o artefato e os resultados da sua aplicação no caso específico do planejamento da transferência entre almoxarifados, sob a ótica da visão interna da instituição. O método foi considerado adequado pelos envolvidos, que avaliaram não apenas sua aplicação, mas o resultado em si, o plano integrado de transferência para o novo almoxarifado. Após a avaliação, as melhorias identificadas foram sistematizadas e a versão final do artefato desenvolvida.

A seção seguinte expõe as conclusões da pesquisa, estando expostas as aprendizagens, limitações e possibilidades de trabalhos futuros.

CONCLUSÃO

A pesquisa atingiu o principal objetivo, de propor um método para planejamento de mudança organizacional, à medida que o artefato desenvolvido foi testado satisfatoriamente em uma organização e foi considerado adequado pelos especialistas e profissionais que participaram da sua avaliação. O método propõe um conjunto de etapas, descritos por meio de passos e saídas, para planejar mudanças organizacionais. Nesse sentido, contribui para a classe de problemas, viabilizando trabalhos futuros na busca de soluções para enfrentar situações de natureza semelhante.

Do ponto de vista teórico, contribuiu para a literatura de gestão da mudança, ao propor uma abordagem estruturada de planejamento de mudança organizacional de caráter prescritivo e para o avanço das pesquisas em *Design Science*. Ao mesmo tempo, a avaliação positiva do artefato projetado corroborou

a relevância prática desta pesquisa, uma vez que lidar com mudanças organizacionais se torna um desafio cada vez maior para as organizações.

Entre as limitações do trabalho, expõe-se a inviabilidade de verificar a eficácia do método quando à mitigação dos impactos da mudança nas atividades da organizacional, uma vez que a transformação ainda não ocorreu na organização estudada. Essa avaliação deve ser objeto de pesquisas futuras. Além disso, o método não é exaustivo ao sugerir ferramentas e técnicas a serem aplicadas em cada etapa e passo propostos. Por fim, embora exista uma seqüência lógico-temporal entre as etapas do método, as interdependências entre as etapas, passos e saídas não estão expressas. Esses refinamentos podem ser alvo de outros estudos, assim como a aplicação desse artefato em outros contextos organizacionais.

REFERÊNCIAS

- ALBRECHT, K. 1983. *Organization development: A total systems approach to positive change in any business organization*. New Jersey, Prentice Hall, 210 p.
- ARMENAKIS, A.A.; BEDEIAN, A.G. 1999. Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3):293-315.
<https://doi.org/10.1177/014920639902500303>
- AUGL, M. 2012. *Building a conceptual roadmap for systemic change - a novel approach to change management in expert organizations in health care*. Springer, Berlin Heidelberg, p. 43-61.
https://doi.org/10.1007/978-3-642-29133-3_4
- BAUER, R. 1999. *Gestão da mudança: caos e complexidade nas organizações*. São Paulo, Atlas, 253 p.
- BECKHARD, R.; HARRIS, R. 1987. *Managing Organizational Transitions*. 2nd ed., Massachusetts, Addison-Wesley, 117 p.
- BORDIA, P.; HOBMAN, E.; JONES, E.; GALLOIS, C.; CALLAN, V.J. 2004. Uncertainty during organizational change: types, consequences and management strategies. *Journal of Business and Psychology*, 18(4):507-532.
<https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000028449.99127.f7>
- BUONO, A.F.; KERBER, K. 2005. Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management. *Organizational Development Journal*, 23(3):23.
- BURNES, B. 2004. Kurt Lewin and complexity theories: back to the future? *Journal of Change Management*, 4(4):309-325.
<https://doi.org/10.1080/1469701042000303811>
- CERQUEIRA, C.F.M. 2015. *Migração do Almoxarifado de Matérias-Primas: uma proposta de plano para mitigar os impactos sob a ótica da gestão da mudança*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado. Fundação Oswaldo Cruz, 182 p.
- DRESCH, A.; LACERDA, D.P.; ANTUNES JÚNIOR, J.A.V. 2015. *Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia*. Porto Alegre, Bookman, 204 p.
- GARFEIN, S.; HORNEY, N.; NELSON, M. 2013. *Managing Change in Organizations*. Project Management Institute, Inc. Disponível em: <http://nickhorney.com/wp-content/uploads/2014/02/>

- Managing-Change-in-Organizations-PMI-Global-Congress.pdf. Acesso em: 27/09/2016.
- HAYES, J. 2002. *The theory and practice of change management*. Nova Iorque, Palgrave, 496 p.
- HIATT, J.M. 2006. *ADKAR: A Model for Change in Business, Government and our Community*. Loveland, Prosci Learning Center Publications, 146 p.
- HIATT, J.M., CREASEY, T.J. 2012. *Change management: the people side*. 2nd ed., Loveland, Prosci Learning Center Publications, 148 p.
- IBM. 2010. Making change work while the work keeps change. IBM Institute for Business Value. Disponível em: http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03618USEN&attachment=GBE03618USEN.PDF. Acesso em: 27/09/2016.
- KIPPENBERGER, T. 1998. Planned change: Kurt Lewin's legacy. *The Antidote*, 3(4):10-12. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000006617>
- KOTTER, J.P. 2007. Leading Change: Why transformations efforts fail. *Harvard Business Review*, [Reprint R0701J]:92-107.
- KOTTER, J.P. 2013. *Liderando mudanças: um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios*. Rio de Janeiro, Elsevier, 188 p.
- KOTTER, J.P.; SCHLESINGER, L.A. 2008. Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 57(2):106-16.
- JONES, G.R. 2010. *Teorias das organizações*. 6^a ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 461 p.
- LACERDA, D.P.; DRESCH, A.; PROENÇA, A.; ANTUNES JÚNIOR, J.V. 2013. Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão e Produção*, 20(4):741-761. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2013005000014>
- LEWIN K. 1947. Frontiers in group dynamics: concept, method and reality in social science, social equilibria and social change. *Human Relations*, 1:5-41. Disponível em: <http://hum.sagepub.com/content/1/1/5.full.pdf+html>. Acesso em: 27/09/2016. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
- LIMA, S.M.V., BRESSAN, C.L. 2003. Mudança organizacional: uma introdução. In: S.M.V. LIMA (org.), *Mudança Organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro, Editora FGV, p. 17-63.
- MANFIO, N., LACERDA, D.P. 2016. Definição de escopo em projetos de desenvolvimento de produtos alimentícios: uma proposta de método. *Gestão e Produção*, 23(1):18-36. <https://doi.org/10.1590/0104-530X1009-13>
- MARCH, S.T.; SMITH, G.F. 1995. Design and natural science research on information technology. *Decision Support Systems*, 15(4):251-266. [https://doi.org/10.1016/0167-9236\(94\)00041-2](https://doi.org/10.1016/0167-9236(94)00041-2)
- MARCONI, M.A.; LAKATOS, E.M. 2003. *Fundamentos de metodologia científica*. 5^a ed. São Paulo, Atlas, 310 p.
- MILLER, D. 2012. *Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas*. São Paulo, Integre Editoria, 208 p.
- NEIVA, E.R.; PAZ, M.G.T. 2012. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. *Revista de Administração*, 47(1):22-37. <https://doi.org/10.5700/rausp1023>
- OLIVEIRA, M.; FREITAS, H.M.R. 1998. Focus group – pesquisa qualitativa: resgatando a teoria, instrumentalizando o seu planejamento. *Revista da Administração*, 33(3):83-91.
- OURO, R. 2005. *Mudança organizacional – Soluções genéricas para projetos*. Rio de Janeiro, Qualitymark, 320 p.
- PRICEWATERHOUSECOOPERS. 2008. *Execution-focused leadership: Balancing short-term survival with long-term sustainability*. Disponível em: http://www.pwc.com/en_us/us/people-management/assets/execution-focused-leadership.pdf. Acesso em: 27/09/2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). 2012. *Pulse of the Profession™ In-Depth Report: Organizational Agility*. Project Management Institute, Inc. Disponível em: <http://www.pmi.org/~media/PDF/Research/Organizational-Agility-In-Depth-Report.ashx>. Acesso em: 27/09/2016.
- PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE (PMI). 2013. *Managing Change in Organizations: A Practice Guide*. Newtown Square, Project Management Institute, Inc., 133 p.
- ROUWENHORST, B.; REUTER, B.; STOCKRAHM, V.; VAN HOUTUM, G.J.; MANTEL, R.J.; ZIJM, W.H.M. 2000. Warehouse design and control: Framework and literature review. *European Journal of Operational Research*, 122(3):515-33. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(99\)00020-X](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00020-X)
- SCHEIN, E.H. 1996. Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes toward a model of managed learning. *Systems Practice*, 9(1):27-47. <https://doi.org/10.1007/BF02173417>
- SCHEIN, E.H. 2009. *Cultura organizacional e liderança*. 3^a ed., São Paulo, Atlas, 413 p.
- VAN AKEN, J.E. 2004. Management research on the basis of the design paradigm: the quest for field-tested and grounded technological rules. *Journal of Management Studies*, 41(2):219-246. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2004.00430.x>
- VAN DE VEN, A.; POOLE, M.S. 2005. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, 26(9):1377-1404. <https://doi.org/10.1177/0170840605056907>
- VIEIRA, E.N.O. 2002. Gerenciando projetos na era de grandes mudanças: uma breve abordagem do panorama atual. Disponível em: http://www.emc.ufg.br/~lguedes/moodle/get/gp_pmi.pdf. Acesso em: 27/09/2016.

Submitted on September 28, 2016

Accepted on October 17, 2016