

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

**GESTÃO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:**  
**Uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes**  
**multidisciplinar**

MARCOS AURELIO NEVES

SÃO PAULO

2021

MARCOS AURELIO NEVES

**GESTÃO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:**

**Uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes  
multidisciplinar**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade. Linha: Gestão de Pessoas.

Orientador: Prof. Dr. Daniel Pereira Andrade

SÃO PAULO

2021

Neves, Marcos Aurelio.

Gestão de mudança estratégica organizacional: uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes multidisciplinar / Marcos Aurelio Neves. - 2020.  
138 f.

Orientador: Daniel Pereira de Andrade.

Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Planejamento estratégico. 3. Liderança. 4. Pesquisa-ação.  
I. Andrade, Daniel Pereira de. II. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Fundação Getulio Vargas. IV. Título.

CDU 65.011.08

Ficha Catalográfica elaborada por: Isabele Oliveira dos Santos Garcia CRB SP-010191/O  
Biblioteca Karl A. Boedecker da Fundação Getulio Vargas - SP

MARCOS AURELIO NEVES

**GESTÃO DE MUDANÇA ESTRATÉGICA ORGANIZACIONAL:**  
**Uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes**  
**multidisciplinar**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Mestre em Gestão para a Competitividade Linha: Gestão de Pessoas.

**Data a Aprovação:** \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

Banca Examinadora:

---

Prof. Dr. Daniel Pereira Andrade (orientador) –  
FGV-EAESP

---

Prof. Dra. Vanessa Martines Cepellos - FGV-  
EAESP

---

Prof. Dra. Ana Paula Rodrigues Diniz - INSPER

## **AGRADECIMENTO**

Na minha trajetória acadêmica nestes anos de mestrado, com muito empenho, fui agraciado por conhecer e conviver com pessoas incríveis, inteligentíssimas e exemplares. Amigos e Amigas do mestrado, não tenho palavras para expressar o quanto a nossa convivência me tornou uma pessoa melhor.

E, especialmente, agradeço aos “companheiros” Roberto, Oseas, Rodrigo, Marcos, Antonio, Leonardo e Romilson. Parceiros em todos os momentos.

Gostaria de deixar o meu profundo agradecimento aos professores. Em especial, ao meu orientador Daniel Pereira Andrade que, além de ser um professor fora de série, é um orientador colaborativo e participativo.

Gostaria de deixar um agradecimento especial a todos os profissionais da instituição FGV, eles sim possibilitaram o suporte necessários e uma parceria duradora. Afinal, eles são a FGV.

Aos meus liderados “a equipe” agradeço, especialmente, por dois motivos: por estarem, na minha ausência, sempre alertas e me enchendo de orgulho pelas vitórias e conquistas em um ano que exigiu o verdadeiro “trabalho em equipe”; pelo envolvimento na pesquisa, mostrando caminhos alternativos, questionamentos positivos e, no final, comemorando às melhorias no nosso departamento de operações.

Um obrigado especial aos meus amigos Danilo e Heber, a quem realmente considero como irmãos. E ao meu verdadeiro irmão Paulo. Vocês, com apoio sincero, sempre estiveram ao meu lado.

## DEDICATÓRIA

Para a minha amada mãe Wilma, mais que um exemplo...

*“Minha fonte é o teu Amor; minha herança é o teu Amor, minha colheita é o teu amor”*

Para a minha amada Léia...

*“Mais vale um dia no centro do teu querer, que toda a vida sem jamais de conhecer”*

Para o meu amado filho Caio...

*“Tu és minha fonte, minha colheita, minha herança”*

Deus...

*“Neste lugar tu és real”*

## RESUMO

Neste trabalho aplicado objetiva-se intervir e entender a priorização das estratégias para mudança organizacional, conduzida pela equipe de líderes multidisciplinares do departamento de operações de uma organização. O cenário é de enfrentamento a Covid-19, uma crise sanitária com consequências significativas nas relações socioeconômicas que, provocou o isolamento de bilhões de pessoas, paralisou a economia global, com reflexos humanitários, sociais e econômicos. Neste último, tomando como ponto de partida a questão de pesquisa, aprofundamos na temática, recortamos precisamente a problemática em três dimensões a que ela está submetida: na primeira, a dimensão da liderança foi sem dúvida a propulsora, o coração deste trabalho aplicado, o objeto de estudo; na segunda, a mudança organizacional foi a necessidade vital de sobrevivência; a última, a dimensão estratégia, que, proveu um mapa detalhado que norteou a equipe na formulação de um plano de ação para a solução do problema do departamento. Para tal, metodologicamente, este trabalho foi concebido em uma abordagem qualitativa, utilizando-se do método da pesquisa-ação. Neste método aplicado, a associação entre a teoria e ação permitiu a minha inserção como pesquisador participante e colaborador da equipe de líderes. Então, conduzimos a pesquisa-ação em um ciclo de intervenção com quatro fases, guiadas pela abordagem dos passos de Kotter para liderar as mudanças, pelas ferramentas da escola estratégica de planejamento e coleta de análise de dados. O mapeamento interno e externo foi conduzindo, gerando categorias que foram aderentes ao cenário tendenciado, definindo-as como categorias estratégicas: colaboradores; financeiro; crise; vendas digitais; cliente. Sequencialmente, o plano foi concebido e as ações definidas. O resultante do trabalho aplicado foi constatado em cada fase do ciclo pesquisa-ação, pela equipe de líderes que aderiu ao ciclo de intervenção, pela efetividade das escolhas estratégicas e a aplicabilidade das ações no departamento. Ainda, constatamos que as ações foram duradoras ao ponto de serem contínuas, pois, mesmo após a conclusão da pesquisa, a equipe deu continuidade ao plano. Por fim, o trabalho aplicado foi relevante para a criação de conhecimento científico com rigor metodológico, bem como para a produção de resultados para a organização.

**Palavras-chaves:** Desenvolvimento organizacional. Planejamento estratégico. Liderança. Pesquisa-ação.

## ABSTRACT

The present work aims to intervene and to understand the prioritization of strategies for organizational change, conducted by the team of multidisciplinary leaders in the operations department of an organization. The scenario faces Covid-19, a health global crisis with significant consequences on socioeconomic relations, which caused the isolation of billions of people, paralyzed the global economy, with humanitarian, social and economic effects. In order to take the research question as a starting point, we delve deeper into the topic, cutting out precisely the problem in three dimensions to which it is submitted: the first one, the dimension of leadership was undoubtedly the driving force, the heart of this research, the object of study; the second one, the organizational change was a vital need for survival; and the last one, the strategic dimension, which provided a detailed map that guided the team in formulating an action plan to solve the department's problem. For this, methodologically, this work was conceived in a qualitative approach, using the action research method. In this applied method, the association between theory and action allowed my insertion as a participating researcher and collaborator of the team of leaders. Thus, we conducted action research in a four-phase intervention cycle, guided by the approach of John Kotter's steps to lead the changes, using the tools of the strategic school of planning and data analysis collection. The internal and external mapping was conducted, generating categories that were adherent to the trend scenario, defining them as strategic categories: people; financial; crisis; digital technology and sales; client. Sequentially, the plan was conceived, the actions defined, implemented, and monitored. The result of the research was found in each phase of the action research cycle, by the team of leaders who joined the intervention cycle, the effectiveness of strategic choices and the applicability of actions in the department. Furthermore, we found that the actions were lasting to the point of being continuous, because, even after the conclusion of the research, the team continued with the plan. Finally, the applied work was relevant for the creation of scientific knowledge and methodological rigor, as well as to produce results for the organization.

**Keywords:** Organizational development. Strategy planning. Leadership. Action research.



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Número de casos no mundo do Covid-19 em abril 2020 .....	20
Quadro 2: Número de casos no mundo do Covid-19 em Outubro 2020 .....	20
Quadro 3: Matriz o projeto de pesquisa .....	34
Quadro 4: Definições conceituais de Mudança Organizacional.....	36
Quadro 5: Tipos de Mudança Organizacional.....	37
Quadro 6: Comparação das teorias de mudança.....	39
Quadro 7: Modelo de mudança de três etapas de Lewin.....	41
Quadro 8: Modelo de Kotter dos Oito passos de transformação da organização.....	44
Quadro 9: Modelos derivados da mudança planejada de Lewin (1952) .....	47
Quadro 10: Líder vs Gestor .....	62
Quadro 11: Ciclo de pesquisa-ação de Coughlan e Coghlan.....	72
Quadro 12: Ciclos de intervenção na organização .....	79
Quadro 13: Equipe multidisciplinar do departamento de operações.....	81
Quadro 14: Métodos e referências da Pesquisa na fase exploratória da intervenção .....	82
Quadro 15: Métodos e referências da Pesquisa na fase pesquisa aprofundada da intervenção.....	84
Quadro 16: Métodos e referências da Pesquisa na ação da intervenção .....	85
Quadro 17: Métodos e referências da Pesquisa na fase avaliação da intervenção .....	86
Quadro 18: Regiões do plano São Paulo .....	89
Quadro 19: Fases do plano São Paulo .....	91
Quadro 20: Pesquisa Deloitte impacto nos negócios.....	92
Quadro 21: pesquisa Deloitte impacto por atividade.....	93
Quadro 22: Pesquisa Deloitte níveis de resposta das empresas.....	95
Quadro 23: Mapeamento SWOT dos fatores de internos das disciplinas .....	100
Quadro 24: Mapeamento SWOT dos fatores de externos das disciplinas.....	101
Quadro 25: Recorte do formulário plano de ação e acompanhamento – Ações Principais....	105
Quadro 26: Formulário das ações – Colaboradores .....	106
Quadro 27: Formulário das ações – Financeiro.....	106
Quadro 28: Formulário das ações – Crise .....	107
Quadro 29: Formulário das ações – Cliente .....	108
Quadro 30: Formulário das ações – Vendas Digitais .....	108

Quadro 31: Acompanhamento do plano São Paulo.....	112
Quadro 32: Formulário de acompanhamento da ação – Colaboradores.....	113
Quadro 33: Formulário de acompanhamento da ação – Financeiro.....	114
Quadro 34: Formulário de acompanhamento da ação – Crise .....	115
Quadro 35: Formulário de acompanhamento da ação – Cliente .....	116
Quadro 36: Formulário de acompanhamento da ação – Vendas Digitais .....	117

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Modelo de estratégia para frente e para traz .....	51
Figura 2: Estratégia deliberadas e emergentes .....	52
Figura 3: Modelo básico da escola de Design .....	54
Figura 4: Vantagens competitivas de Porter.....	56
Figura 5: Cadeia de valor de Porter .....	57
Figura 6: Liderança estratégica, visionaria e gerencial .....	66
Figura 7: Modelo da escola de Design .....	88

## **LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1: Amostra da pesquisa das organizações em resposta a Covid-19.....	22
Gráfico 2: Respostas das organizações na crise da Covid-19.....	23

## LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

DO	- Desenvolvimento Organizacional
FMI	- Fundo Monetário Internacional
IBGE	- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MAN	- Consultor de Manutenção
MKT	- Consultor de <i>Marketing</i>
OEO	- Objetivos específicos da organização
OEP	- Objetivos específicos da pesquisa
OMC	- Organização Mundial da Saúde
OPE	- Consultor de Operações
PIB	- Produto Interno Bruto
RH	- Consultor de Gente
SEG	- Consultor de Segurança

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>19</b>
1.1 Cenário da crise e as dimensões para mudança organizacional.....	19
1.2 A organização e os líderes multidisciplinar .....	25
1.3 Justificativa e relevância do tema .....	28
1.4 Questão de pesquisa .....	30
1.5 Objetivo geral da pesquisa .....	31
1.5.1 Objetivo específicos da pesquisa, conhecimento .....	31
1.5.2 Objetivo específico da organização, ação .....	32
1.6 Estrutura da pesquisa .....	33
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>35</b>
2.1 Mudança organizacional, conceito e dimensões .....	35
2.2 Modelos e etapas para a mudança organizacional .....	40
2.2.1 Modelo Lewin de mudança organizacional .....	40
2.2.2 Modelo Shein de mudança organizacional .....	41
2.2.3 Modelo Kotter dos 8 passos da liderança para a mudança na organização .....	43
2.2.4 Interrelação modelos para as mudanças nas organizações.....	46
2.3 Estratégias de estudos organizacionais .....	50
2.3.1 A escolas Estratégicas .....	51
2.3.2 A escola do Design.....	53
2.3.3 A escola do Posicionamento .....	54
2.4 Liderança organizacional .....	58
2.4.1 Liderança, conceitos e estilos.....	58
2.4.2 Liderança a estratégica na organização .....	63
2.5 Resumo do capítulo, modelos e referência para o trabalho aplicado.....	66
<b>3 MÉTODOS DA PESQUISA .....</b>	<b>68</b>
3.1 Método qualitativo de pesquisa .....	69
3.2 Método da pesquisa-ação .....	70
3.3 Aplicação do método de pesquisa-ação nas organizações .....	74
3.4 Métodos e fases do ciclo pesquisa-ação na organização pesquisada .....	76

3.5	Objetivos específicos no ciclo da pesquisa-ação .....	77
3.5.1	Objetivos específicos na fase Exploratória .....	77
3.5.2	Objetivos específicos na fase Pesquisa Aprofundada .....	78
3.5.3	Objetivos específicos na fase Ação .....	78
3.5.4	Objetivos específicos na fase Avaliação .....	78
3.6	Métodos e cronograma da intervenção da equipe multidisciplinar.....	79
3.6.1	Métodos da fase Exploratória do ciclo de intervenção .....	80
3.6.2	Métodos da fase Pesquisa Aprofundada do ciclo de intervenção .....	82
3.6.3	Métodos da fase Ação do ciclo de intervenção .....	84
3.6.4	Métodos da fase Avaliação do ciclo de intervenção .....	86
<b>4</b>	<b>INTERVENÇÃO DA EQUIPE MULTIDICLIPINAR E ANÁLISES DOS</b>	
	<b>RESULTADOS DA AÇÃO.....</b>	<b>87</b>
4.1	Fase de exploração .....	87
4.1.1	Diagnóstico ambiente externo governamental .....	89
4.1.2	Diagnóstico do ambiente externo organizacional .....	91
4.1.3	Reunião de alinhamento inicial com a equipe multidisciplinar .....	95
4.1.4	Análise e avaliação das evidências na fase de exploração .....	97
4.2	Fase de pesquisa aprofundada.....	98
4.2.1	Reunião da equipe de líderes, definição de estratégias .....	99
4.2.2	Análise e avaliação das evidências da fase de pesquisa aprofundada.....	102
4.3	Fase da Ação .....	103
4.3.1	Reunião grupo focal passo definição das plano de ações .....	104
4.3.1.1	Definição das ações principais por categoria estratégica .....	104
4.3.1.2	Definição das ações específicas por disciplina e prioridade .....	105
4.3.2	Análise e avaliação das evidências da fase de ação .....	109
4.4	Fase Avaliação .....	111
4.4.1	Reuniões mensais para Avaliação do plano de ação .....	111
4.4.1.1	Avaliação periódica da categoria estratégica Colaboradores .....	112
4.4.1.2	Avaliação periódica da categoria estratégica Financeiro .....	113
4.4.1.3	Avaliação periódica da categoria estratégica Crise .....	114
4.4.1.4	Avaliação periódica da categoria estratégica Cliente.....	115
4.4.1.5	Avaliação periódica da categoria estratégica Vendas Digitais.....	116
4.4.2	Análise e avaliação das evidências da fase de avaliação .....	117

<b>5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA AÇÃO.....</b>	<b>119</b>
5.1 Discussão dos resultados da pesquisa acadêmica na fase Exploratória .....	119
5.2 Discussão dos resultados da pesquisa acadêmica na fase Pesquisa Aprofundada.....	121
5.3 Discussão dos resultados da pesquisa acadêmica na fase Ação e avaliação.....	122
<b>6 COSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>123</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBIOGRÁFICAS .....</b>	<b>129</b>
<b>APÊNDICE A – PLANEJAMENTO REUNIÃO GRUPO FOCAL .....</b>	<b>136</b>
<b>APÊNDICE B – REUNIÃO GRUPO FOCAL DEFINIÇÃO DAS AÇÕES.....</b>	<b>137</b>
<b>APÊNDICE C – FORMULÁRIO DO PLANO DE AÇÃO.....</b>	<b>138</b>



# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 Cenário da crise e as dimensões para mudança organizacional

Uma realidade do século XXI é que as organizações e as suas lideranças enfrentam – devem continuar enfrentando – demandas constantes por mudanças. Organizações, de todos os setores, estão sendo cada vez mais desafiadas para responder e, dessa forma, antecipar mudanças socioeconômicas, competitivas de mercado e tecnológicas, a ponto de serem descritas como o “novo normal” (KERBER; BUONO, 2009).

Ainda, em tempo atuais, o cenário é potencializado por um ambiente dinâmico e mutável, o que exige adaptação às novas condições. “Mude ou morra!” é o lema que hoje corre entre os executivos em todo o mundo (Robbins, 2005). Essa exigência de constante mudança traz, sem dúvidas, a necessidade de uma rápida adaptação das organizações e, consequentemente, agilidade nas respostas às turbulências de seu ecossistema.

“...a velocidade é um dos temas estratégicos mais importantes no salto para o futuro. Com que rapidez devemos avançar? Qual a duração mínima de cada estágio do processo? Quanto tempo se deve alocar para cada onda de mudança? Às vezes, não chegamos a tratar desses temas, deixando que a mudança evolua em seu próprio ritmo, sem intervenção. Outras vezes somos irrealistas quanto ao que pode ser feito em poucos meses, muitas vezes porque subestimamos a quantidade e intensidade das mudanças necessárias” (KOTTER e COHEN, 2002, p.24).

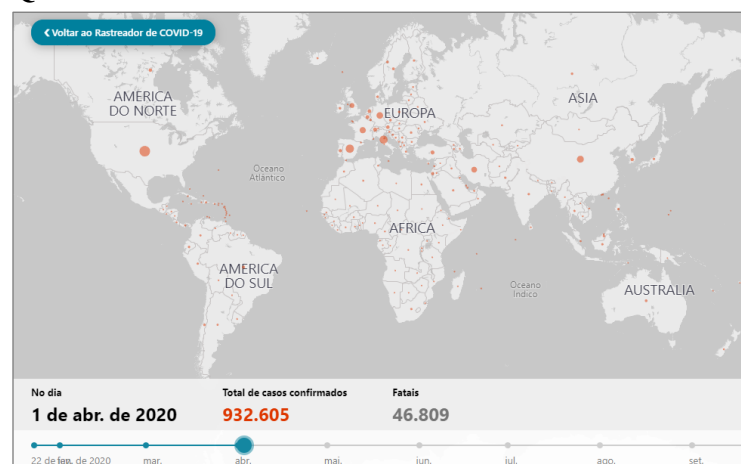
Justamente, é neste ecossistema que as empresas se depararam com um dos maiores desafios da sociedade moderna: o enfrentamento a Covid-19, uma crise sanitária com consequências significativas nas relações socioeconômicas. A pandemia provocada pelo novo coronavírus impôs o isolamento a bilhões de pessoas, paralisando a economia global, com reflexos humanitários, sociais, econômicos e culturais. A sociedade precisou se reinventar e buscar soluções disruptivas imediatas.

Neste sentido, é necessário inserir o leitor, a priori, no contexto e cenário desencadeante desta crise, na qual as organizações estão imersas.

O início do cenário global da pandemia foi em 11 de março de 2020, declarado pela OMS (Organização Mundial da Saúde) como a pandemia da Covid-19. Este vírus, recém-identificado, foi visto pela primeira vez em Wuhan, na China central, no final de dezembro de

2019 e que se propagou rapidamente em um alcance global. À medida que o vírus se espalha (vide Quadro 1), comunidades, ecossistemas e cadeias de suprimentos sofrem impactos inimagináveis, pegando o mundo de surpresa com orientações de isolamento, fechamento de fronteiras, paralisia em diversos setores estruturais, medidas governamentais que isolam os indivíduos do convívio social, assim como normas e regras que estabeleceram uma nova dinâmica social. Após ser identificado na Ásia e ter se espalhado pela Europa, o Covid-19 chegou praticamente a todos os países e territórios no mundo.

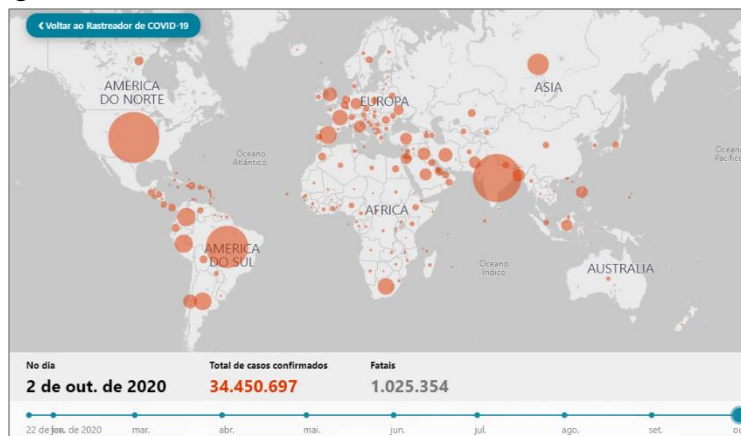
**Quadro 1:** Número de casos no mundo do Covid-19 em abril 2020



**Fonte:** Mapa da covid-19: Microsoft://www.bing.com/covid

No decorrer dos meses (vide quadro 2), pode-se observar um avanço exponencial da pandemia. Ao traçar um paralelo entre o quadro 1 e 2, evidencia-se a evolução e propagação do vírus, atingindo 190 países em todos os continentes.

**Quadro 2:** Número de casos no mundo do Covid-19 em outubro



**Fonte:** Mapa da covid: Microsoft://www.bing.com/covid

Posto isto, ao contrário das crises anteriores, o impacto da Covid-19 está sendo sentido profundamente nas vidas pessoais e profissionais da sociedade. Navegar pelos desafios que isso representa exige uma compreensão dos efeitos. Akhtar, Gupta e Kotter (2020) demonstram as consequências provenientes da pandemia para as organizações:

- a. a amplitude da crise nas indústrias, comércios, serviços e nas demais regiões afetadas é muito maior do que qualquer outra crise ou recessões anteriores em comparação com a Covid-19;
- b. interrupções significativas estão sendo sentidas tanto na demanda quanto na oferta devido a bloqueios em todo o mundo, medidas de distanciamento social, mudanças no comportamento de consumo e restrições globais ao fornecimento e movimentação de mercadorias;
- c. desafios inéditos de milhões de pessoas e empresas potencialmente impactadas, exigindo medidas disruptivas imediatas por parte, não apenas dos governos, mas também de organizações locais e globais;
- d. alta incerteza em várias frentes, incluindo a trajetória da pandemia, a intensidade e eficácia das contramedidas, as mudanças imediatas e de longo prazo nas operações de negócio.

As aferições destes impactos foram evidenciadas em uma pesquisa realizada pela Deloitte (2020a). Na pesquisa é demonstrado que a expectativa do Banco Mundial e do FMI (fundo monetário internacional) é de recuo de -5,2% no PIB (produto interno bruto). Já, num cenário mais pessimista da OMC (organização mundial da saúde) o um recuo é de -32% no PIB mundial e na economia do Brasil a expectativa é de um PIB de -8%.

Este cenário expõe as previsões de recessão nos mercados em todo mundo. Governos e organizações de diversos setores enfrentam desafios inéditos e inusitados. A pesquisa complementar conduzida pela Deloitte (2020b) revela o impacto da pandemia nas organizações. Realizada de 28 de abril a 12 de maio, mapeou as percepções dos líderes de 662 empresas (68% com capital de origem brasileiro) e teve respostas de 1.007 executivos (52% *C-levels*) sobre os impactos da Covid-19 nos setores econômicos. As previsões também se demonstraram pessimistas.

Em uma análise da pesquisa (gráfico 1), pode-se extrair que o volume de receitas proveniente a produção e ou serviços das organizações pesquisadas foi de 67%, um sinal crítico

da necessidade de ações contundentes para a garantia dos empregos e sobrevivência das organizações.

Diante do efeito da queda de faturamento, as organizações pesquisadas (gráfico 1) se adequaram com a redução dos custos em 68%. Outro fator é a capacidade de cumprir com os pagamentos dos clientes, reduzido para 56%. Este cenário demonstra a relevância da necessidade de um processo estratégico de gestão de mudança com o qual se depararam as organizações.

**Gráfico 1:** Amostra da pesquisa das organizações em resposta a Covid-19



**Fonte:** Deloitte (2020a)

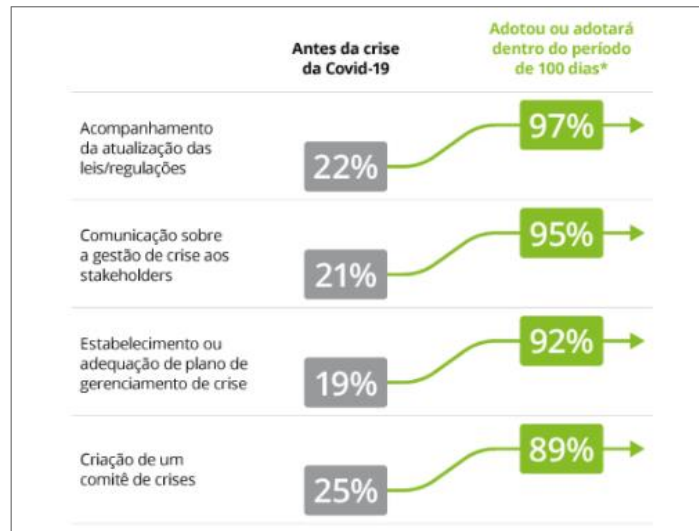
Alguns setores têm defesas mais fortes, enquanto outros terão maiores dificuldades para retomar a normalidade, o impacto foi direto e gerou grandes desafios. Neste ponto, direciono a atenção do leitor para um o setor de alimentos, onde se insere a organização pesquisada neste trabalho aplicado.

O setor de alimentos, segundo a pesquisa Deloitte (2020b) projeta um crescimento de 17% nas vendas de super/hipermercados. Entretanto, é importante fazer um recorte para a categoria de bares e restaurantes: estes, com uma perspectiva de queda no faturamento de 32%. Algo alarmante, muito pelo novo hábito de consumo, pelas restrições dos horários de operações, pela redução na capacidade de atendimento e, principalmente, a baixa atividade econômica.

Aprofundando-se nas estratégias emergentes nas organizações, a pesquisa da Deloitte (2020a) demonstra que o foco e o direcionamento estratégico das organizações antes da pandemia não estavam voltados, em sua maioria, para planos de contenção ou gestão de crises.

Com o avanço da pandemia, observou-se (gráfico 2) um nível elevado de importância nestas questões adormecidas ou, no mínimo, pouco priorizadas no pré-crise.

**Gráfico 2:** Respostas das organizações na crise da Covid-19



**Fonte:** Deloitte (2020a)

Por estes motivos, a questão que se acende neste momento é: o que as organizações devem fazer para sobreviver a esta crise? Embora esta não seja a questão norteadora deste trabalho aplicado, ela é importante para uma reflexão e o estreitamento da relação entre o ambiente de crise e as necessidades de mudanças organizacionais. Esta não é uma questão fácil de ser respondida, pois está cercada pelas incertezas no cenário externo e a imprevisibilidade estratégica das organizações.

Outrora, as apostas das organizações são altas para a formulação e implementação de planos estratégicos, tornando-se uma força influente e prioritária.

Segundo Katz e Kahn (2003), uma organização é constituída por sistemas sociais planejados que são mantidos por laços psicológicos. Os autores também discorrem que a organização sofre influência de algumas forças, como, por exemplo: (i) imposição de regras; (ii) valores e expectativas compartilhadas e, (iii) pressões do meio ambiente, principal fonte para planejar as mudanças organizacionais.

A primeira dimensão proposta deste trabalho aplicado é uma imersão nos modelos de “mudança organizacional”. Embora as mudanças sejam componente do dia a dia das organizações, segundo John Kotter (1990) a quantidade de mudanças significativas e traumáticas nas organizações têm crescido substancialmente ao longo das duas últimas décadas.

Então, para uma melhor compreensão das relações que sustentam as dimensões das mudanças na organização, foi preciso explorar diversos estudos teóricos. O estudo de Shein (1985; 2002), expõe que existe uma espécie de mudança organizacional, a “mudança não planejada e revolucionária”, muito aderente ao posicionamento de Kotter (1990; 2002). A mudança não planejada segundo Shein (1985; 2002) é influenciada por agentes externos, tais como o mercado externo, eventos que não estão no controle da organização e que, de certa forma, geram risco para a sobrevivência da organização no curto e média prazo.

Da mesma forma, as dimensões da mudança organizacional de Porras e Robertson (1992) são potencializadas por um olhar para os tipos de mudanças “radical e descontínua”, que altera as características dos sistemas, porém não quebram aspectos chaves e estratégicos da organização. Ainda, o posicionamento de Weick e Quinn (1999) adere ao posicionamento da mudança contínua de Robbins (2005) e acrescenta a mudança em temporariedade episódica, onde a organização tende a sair da sua condição de equilíbrio, ocorrendo em períodos de divergência e de infrequência (WEICK; QUINN, 1999).

É importante ressaltar a diferença entre a prontidão de mudanças e a capacidade de mudanças, que segundo Bueno e Kerber (2010, p.5), pode ser definida como:

“prontidão de mudanças como a capacidade de implementar uma mudança específica e a capacidade de mudanças como a habilidade de uma organização de mudar não apenas uma vez, mas como um curso normal dos eventos em resposta e em antecipação a mudanças internas e externas”.

As organizações, portanto, estão imersas em um ambiente caracterizado pela combinação entre a velocidade de mudança e a adaptabilidade das estratégias. Diante disto, nota-se que a mudança organizacional não se limita a uma única dimensão, mas sim à interrelação de diversas dimensões envolvendo a organização: departamentos estratégicos; departamentos estruturais; operacionais; os indivíduos; a liderança; a cultura da organização; diversos outros departamentos.

No processo de mudança organizacional, faz-se necessário que a equipe de liderança conduza as intervenções de forma estratégica (IRLAND e MICHAEL, 1999 apud GLENN, 2002, p.7):

“sem uma liderança estratégica eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa *performance* ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da economiza mundial diminui drasticamente”.

Dentre o estilo e o papel da liderança estratégica no processo de mudança dos planos da organização, busca-se, neste estudo, entender as principais referências.

Glenn (2002) apresenta os estilos de liderança de forma evolutiva e complementar, com o foco na liderança estratégica, fruto da fusão – ou pelo menos da melhor versão – dos líderes gerenciais e líderes visionários, partindo daí a colocação que a liderança estratégica é o melhor dos estilos. Uma abordagem complementar da liderança estratégica, de Ireland e Hitt (1999), é a capacidade do líder prever, imaginar, flexibilizar e pensar estrategicamente a maneira de trabalhar com outras pessoas para dar início as mudanças futuras na organização.

A partir da amplitude e da profundidade do impacto da crise nas organizações, destacou-se a necessidade de agilidade estratégica nas tomadas de decisões. Portanto, objetivo de pesquisa deste trabalho aplicado foi delimitado à intervenção na organização por intermédio de uma equipe de líderes multidisciplinar do departamento de operações. Ainda, a minha introdução como pesquisador e líder da equipe multidisciplinar introduziu um desafio adicional para a minha jornada acadêmica e profissional.

## **1.2 A organização e os líderes multidisciplinar**

Considerando o exposto introdutório, o presente trabalho aplicado foi realizado em uma organização, que, por motivos de discrição, é denominada pelo acrônimo “organização *fast*” e delimitado ao departamento de operações que é responsável por quarenta e duas unidades de negócio em diversas cidades da região do interior do estado de São Paulo.

Na organização *fast*, apesar de todos os esforços para prever riscos que ainda surgirão, não existia um roteiro ou manual para gerenciá-los nem de imediato, nem depois da crise, e, dificilmente, o repertório anterior dos gestores de operações ajudaria a responder rápida e adequadamente. Nesta situação, a empresa precisou tomar decisões suficientemente boas, suficientemente rápidas para fazer a diferença, suficientemente bem transmitidas para serem entendidas e suficientemente bem executadas, ao menos até surgir opção melhor.

É neste contexto que a organização fundamentou suas estratégias para o combate da crise gerada pela pandemia da Covid-19 gerando algumas opções para responder imediatamente a um cenário caótico:

- a) a criação de uma equipe de coalisão para delinear as estratégias macros, combater a crise e supervisionar o alinhamento das estratégias com os demais departamentos e seus líderes, fornecendo a resposta adequada para um acontecimento de impacto generalizado e que requer solução completa e contínua;
- b) fornecer condições necessárias para a equipe de gestão de liderança do departamento de operações, no intuito de planejar e de executar um plano de combate para este crítico incidente;
- c) Parametrizar as condições de recursos para cada um dos departamentos, adequando a projeção das receitas e delimitando as despesas e novos investimentos;
- d) Priorizar os cuidados com as pessoas, as condições psicológicas, de trabalho e a preocupação com o bem-estar da família dos colaboradores;
- e) Renegociação com fornecedores, buscando equilibrar as despesas *versus* as necessidades deles.

Isto posto, dispostos com estes parâmetros, o departamento de operações deparou com o desafio de moldar as estratégias da organização para o departamento de operações. Consequentemente, foi apresentado a proposta de criação de um plano de intervenção, liderado pela equipe multidisciplinar, objeto de estudo deste trabalho aplicado. Cada membro é responsável por uma disciplina que apoia diretamente o departamento de operações. A equipe é composta pelos líderes das disciplinas:

- a. Consultoria de *Marketing*;
- b. Consultoria de Segurança Patrimonial;
- c. Consultoria de Equipamentos;
- d. Consultoria de Recursos Humanos e Treinamento;
- e. Consultoria de Operações.

O responsável pelo departamento de *marketing* tem como atribuição principal a gestão das verbas de propaganda, a renegociação com os fornecedores, a busca de vendas pelos diversos canais e, por consequência, o desenvolvimento das equipes de vendas de todas as unidades de negócio do departamento de operações.

O consultor de segurança a patrimonial, uma função de apoio ao departamento de operações, busca a garantia da segurança dos clientes e colaboradores, mantendo os ambientes



seguros e protegidos. Fundamentalmente, com o advento da pandemia, tornou-se peça-chave para a condução do plano estratégico de combate a crise.

O consultor equipamentos é um profissional integrante ao departamento de operações, gestor direto dos colaboradores técnicos das unidades de negócio. Dentre as responsabilidades, a otimizações de recursos de energia e água, peças de substituição de equipamentos, até mesmo as preventivas e corretivas estruturais nas unidades de negócio, foram predominantes e prioritárias no plano de estratégico.

O consultor de gente, responsável pelo treinamento e desenvolvimento das equipes de colaboradores e gerentes, buscou intensificar a dimensão dos cuidados com as pessoas, estratégia prioritária da organização que, de forma intensa, foi inclusa em cada passo no plano de intervenção.

O responsável direto pelas operações do departamento, o consultor de operações, centralizou o plano, intermediou as prioridades entre os departamentos de apoio, conduziu e protagonizou as definições do plano de intervenção e, por consequência, implementou e acompanhou a execução do plano.

Durante as fases de intervenção para a mudança estratégica do departamento, a representação diária desta equipe multidisciplinar forjou, atuou e orientou as mudanças estratégicas integradas por um plano de intervenção. Alinhado com o posicionamento de Kotter (1999) em que as mudanças em grande escala só podem ocorrer quando muitas pessoas se concentram em uma oportunidade comum, assim, a equipe impulsiona a mudança movendo-se na mesma direção.

Desta forma, a minha inserção na equipe foi bem aceita, facilitado pela minha posição de liderança no departamento de operações. Como pesquisador e participante, utilizei como base o método de pesquisa-ação de Thiollente (1984; 1997) que consiste essencialmente em unir “pesquisa” e “ação” em um único processo no qual os autores implicados participam da pesquisa juntos como pesquisadores. Ainda, para McKay e Marshall apud Costa et al. (2014), o pesquisador deve, em colaboração como membro de uma organização, se envolver na mudança de uma situação problemática e como isso gerar conhecimento com os resultados obtidos.

Embora, o tema proposto esteja pautado em entender como a equipe de líderes da organização define e implementa as melhores estratégias para combate e adaptação da crise causada pela pandemia, é importante ressaltar que, reconhecidamente, o modelo organizacional tem influência na tomada estratégica de decisão. Neste ponto, inclinado aos conceitos da

liderança transformacional e da organização em um modelo mecanicista - muito por conta de seus processos e procedimentos cunhados desde a sua fundação - a organização *fast* tem um forte viés proveniente da escola estratégica do planejamento e *design*. Principalmente, pelo uso contínuo das ferramentas e pensamentos provenientes destas escolas. Assim, pode-se considerar como um fator relevante para o trabalho aplicado, a adaptabilidade dos conceitos e ferramentas propostas para com as usuais da organização.

### 1.3 Justificativa e relevância do tema

A crise atual destacou a necessidade das organizações conduzirem com agilidade o processo de mudança estratégica. Os membros da organização devem analisar o cenário, adotando ações e tomadas de decisões de acordo com a situação corrente, apresentando soluções para os problemas enfrentados.

Neste contexto, onde tema proposto é ancorado, é preciso aplicar uma metodologia científica para a expansão do conhecimento e, em consonância com a necessidade da organização, a aplicação de um método de acione de forma pratica a melhoria proposta.

Tradicionalmente, os estudos interessados em mudança organizacional e estratégia têm se concentrado em algumas abordagens: mobilizar ferramentas de economia industrial para fazer pesquisas que postulam a estratégia organizacional, como uma variável independente com o desempenho da empresa (PETTIGREW; THOMAS; WHITTINGTON, 2002); abordam uma perspectiva de mudança estratégica em um cenário emergente, examinando o desdobramento das ações estratégicas nas organizações (MINTZBERG, 2007).

Este trabalho aplicado não se condiciona apenas pela primeira abordagem, pois objetiva não apenas a utilização de ferramentas, mas sim, proporcionar estratégias para mudar a organização em uma melhoria contínua. Então, é aderente a abordagem de Mintzberg (1998; 2007) que enfatiza a estratégia como um padrão, uma consistência do comportamento ao longo do tempo, e com um plano de olhar para o futuro. Ainda com uma conexão evolutiva, utiliza-se dos conceitos e tradições de mudança organizacional e liderança estratégica de Kotter (1999; 2000; 2001), diagnosticando o cenário, implementando as adequadas ações e, por fim, aprimorando-as de forma contínua e fluida.

Embora estudos anteriores de estratégia tenham se concentrado principalmente nas estratégias cotidianas corporativas, este trabalho aplicado segue o desenvolvimento da estratégia em um conceito organizacional mais específico, que explora o desdobramento das ações da liderança na mudança estratégica da organização, agindo em um nível departamental.

Ainda, a minha posição, com um viés de colaborador e participante da equipe multidisciplinar, objeto de estudo deste trabalho aplicado, possibilitou um olhar de dentro desta engrenagem, contribuindo com a organização em introduzir um método de pesquisa aderente as práticas organizacionais, constituindo ações contínuas e apropriadas para alcance dos objetivos da pesquisa e, principalmente, da solução dos problemas da organização.

Estendendo-se da indispensabilidade de transformar estratégias em ações, o método de pesquisa-ação se mostrou oportuno pelo seu dinamismo e propostas adequadas a este cenário, potencializado pela condição de empreender o diagnóstico e de priorizar as estratégias mais apropriadas para a mudança da organização. Ainda, um posicionamento que potencializa a justificativa do método empregado na organização é o do Thiollent (1986; 1997), o autor reforça que a administração de organizações em um cenário de mudanças constantes é uma tarefa cada vez mais complexa, assim, estudos relacionados a assuntos do ambiente da organização devem ser conduzidos de forma sistêmica. Os problemas relacionados precisam ser pesquisados de forma coerente com a sua natureza e com diferentes abordagens que suscitam diferentes estratégias metodológicas.

Então, neste trabalho aplicado houve a convergência de intensões das partes envolvidas: a minha presença na equipe como pesquisador participante para conduzir a pesquisa; a equipe de líderes do departamento de operação que objetiva a solução do problema do departamento. A fusão possibilitou a aplicação do conhecimento científico e metodológico, em conjunto com o conhecimento técnico e comportamental dos líderes, criando as condições perfeitas para uma intervenção estratégica.

Ainda, a criação de sinergia entre a equipe de liderança contribuiu para entender o impacto da tomada de decisões, em mudar as estratégias em curso, elevar o grau de assertividade das ações para a mudança das estratégias do departamento, contribuir com a solução do problema proposto da organização e dos objetivos da pesquisa deste trabalho aplicado.

Por fim, mas não menos relevante, o estudo em questão traz outra contribuição, a difusão de conhecimento e da ação, proveniente da força de coalizão que são indispensáveis neste contexto. Com isso, foi possível encontrar a estabilidade e foco para a equipe multidisciplinar,

transmitindo confiança e empoderando as equipes e o ecossistema como um todo, priorizando as estratégias necessárias para combater a crise sem perder o horizonte futuro de vista.

Foram encontradas restrições no trabalho proposto, pois foi realizado em um ambiente volátil e ativo que, por fatores inerentes ao ambiente externo, com as constantes mudanças de regras e protocolos governamentais, foi necessário a inclusão de categorias e ações compulsórias no decorrer do trabalho. Entretanto, a escolha do método pesquisa-ação possibilitou a criação do ciclo de intervenção com etapas flexíveis e interativas.

#### **1.4 Questão de pesquisa**

Nesta dissertação, os termos "mudança organizacional" e "liderança estratégica" são fundamentados em um "roteiro" que dá espaço para derivar outras abordagens, ao invés de, tão somente, uma abordagem teórica específica, hipótese, ou modelo, como ponto de partida para a análise. Entende-se pelo método de abordagem pesquisa-ação a relação com os aspectos práticos da organização e de uma pesquisa social. Neste caso, não foi colocado apenas um foco analítico na necessidade da mudança estratégia da organização, mas sim no processo metodológico que permitiu uma atuação do pesquisador, de forma participativa e colaborativa em conjunto com os líderes.

É impossível incluir todas as estratégias e suas derivações em gestão de mudanças organizacional em um cenário volátil e sem previsibilidade. Portanto, foi preciso especificar, contextualizar e delimitar a questão da pesquisa para nortear o trabalho aplicado. Adicionalmente, outro desafio foi o de moldar a questão de pesquisa para que esteja aderente a uma abordagem de pesquisa em campo e, fundamentalmente, factível de ser transformado em objetivos mensuráveis para a solução dos problemas da organização.

Então, entendendo o contexto de crise gerada pela pandemia da Covid-19, a questão de pesquisa deste trabalho aplicado é: "como a equipe de líderes multidisciplinares conduz um diagnóstico, elabora e prioriza as estratégias de mudança, introduzindo as ações necessárias no departamento de operações da organização para gerar estabilidade em um ambiente volátil?"

Assim, é importante delinear o problema supracitado e definir o que o pesquisador pretende atingir com a proposta apresentada (CRESWELL, 2007).

## 1.5 Objetivo geral da pesquisa

Valendo-se do posicionamento de Creswell (2007), a declaração do objetivo é a declaração mais importante em um estudo de pesquisa, orientando o leitor para o propósito central do estudo e, a partir daí, seguem-se todos os outros aspectos da pesquisa.

Estendendo-se do posicionamento de Thiollent (1986; 1997), em uma pesquisa-ação é preciso distinguir o objetivo da pesquisa do objetivo da ação para que tenhamos uma possibilidade mais realística de impulsionar as mudanças. Neste ponto: a formulação do objetivo da **pesquisa** é para a ampliação do conhecimento científico; o da **ação** é promover uma melhoria na organização.

Integralizando a colocação Eden e Huxham (1996a, 1996b) onde não existe razão para estes objetivos serem mutualmente exclusivos, é possível conciliar as necessidades da empresa com as implicações metodológicas da pesquisa aplicada.

Assim, define-se o objetivo deste trabalho aplicado: “assimilar de que forma a equipe de líderes multidisciplinares conduz um diagnóstico em um ambiente volátil, elabora e prioriza as estratégias de mudança e introduz plano de ação que gere estabilidade para o departamento de operações”.

Ao logo desta pesquisa, a declaração do objetivo serviu de base norteadora para a pesquisa do conhecimento e para a ação. Entretanto, a minuciosidade das fases de intervenção do pesquisa-ação fundamentou uma distinção entre objetivos específicos da pesquisa “conhecimento” e da organização “ação”. No decorrer do trabalho o leitor apreciará esta abordagem que contribui para o conhecimento acadêmico e organizacional.

Isto posto, declaro que este trabalho aplicado é ramificado pelos objetivos específicos da pesquisa “conhecimento” e os objetivos específicos da organização “ação”.

### 1.5.1 *Objetivo específicos da pesquisa, conhecimento*

Para o desenvolvimento do trabalho aplicado, derivado do objetivo principal, utilizou-se dos objetivos específicos da pesquisa:

- a. Entender como a equipe de líderes conduz um diagnóstico do cenário organizacional, mapeando as condições externas e internas para um planejamento estratégico de mudanças;
- b. Compreender como a equipe de líderes do departamento define as estratégias para a gestão das mudanças baseado no método pesquisa-ação;
- c. Conceber de que forma a equipe de líderes fragmenta as estratégias, transforma e implementa um plano de ação;
- d. Alcançar, a partir da avaliação dos resultados obtidos, o modo que a equipe corresponde o ciclo intervenção da pesquisa-ação.

### ***1.5.2 Objetivo específico da organização, ação***

Para o desenvolvimento do trabalho aplicado, derivado do objetivo principal, utilizou-se dos objetivos específicos da organização “ação”. Assim, endossado pelo conceito do método pesquisa-ação e pela minha posição de pesquisador participante e colaborativo, foram definidos os objetivos específicos. A equipe pesquisada declara:

- a. Na fase exploratória - reunir a equipe para propor a pesquisa de intervenção e exploração do problema do departamento, mapeando o contexto do cenário externo e interno;
- b. Na fase pesquisa avançada - mapear e agrupar as estratégias prioritárias de cada disciplina, dimensionando-as para um plano de ação unificado e aderente a implementação;
- c. Na fase ação - desenvolver, comunicar e acionar o plano de ação para as unidades de negócio;
- d. Na fase avaliação - analisar os impactos positivos e negativos das ações no departamento de operações, incluindo, modificando e adaptando o plano com as melhores ações.

## 1.6 Estrutura da pesquisa

Assim, após a introdução do contexto em que a organização está inserida, a apresentação da equipe multidisciplinar, a declaração do objeto de estudo deste trabalho aplicado e os objetivos específicos em sua dupla dimensão, apresento a estrutura do trabalho aplicado em cinco capítulos:

No capítulo 1: é realizado a introdução e contextualização do cenário em que a organização está inserida, o tema e sua justificativa, culminando na questão de pesquisa, o objetivo principal e os específicos norteadores do trabalho aplicado, a relevância e justificativa trabalho, bem como a estrutura do trabalho.

No capítulo 2: foi realizada a revisão da literatura e apresentada as bases fundamentais do tema de pesquisa, amparado em autores e pesquisadores com referenciados conceitos e estudos nas áreas da gestão de mudanças organizacional, da estratégia, da liderança e liderança estratégica. Este último, fruto da fusão de conceitos que embasou o trabalho aplicado.

No capítulo 3: são apresentados os métodos de pesquisa do trabalho aplicado, de cunho qualitativo, utilizando-se do método de pesquisa-ação. Neste caso, uma abordagem designada para diagnosticar, propor, implementar e avaliar as ações do plano estratégico da equipe, bem como a necessidade de retroalimentação do plano de intervenção.

No capítulo 4: demonstra a intervenção prática na organização e as análises e discussão dos resultados “ação” do ciclo.

No capítulo 5: discute o do resultado da pesquisa-ação “conhecimento” e seus referenciais teóricos que serviram como base norteadora.

No capítulo 6: a conclusão, a demonstração do atingimento do objetivo proposto e as sugestões para futuros estudos.

Por fim, de forma sintetizada (Quadro 3), o resumo de cada capítulo é apresentado na matriz do trabalho aplicado, as definições metodológicas, os instrumentos da pesquisa, as ferramentas para a coleta e análise de dados. É importante ressaltar que no capítulo do método da pesquisa será apresentado os detalhes de cada etapa.

**Quadro 3: Matriz do trabalho aplicado**

<b>Tema de pesquisa</b>						
Gestão de mudança estratégica organizacional: uma pesquisa-ação em tempo de pandemia na perspectiva de uma equipe de líderes multidisciplinar.						
<b>Questão de pesquisa</b>						
Como a equipe de líderes multidisciplinares conduz um diagnóstico, elabora e prioriza as estratégias de mudança, introduzindo as ações necessárias no departamento de operações da organização para gerar estabilidade em um ambiente volátil?						
<b>Objetivo da pesquisa</b>						
Assimilar de que forma a equipe de líderes multidisciplinares conduz um diagnóstico em um ambiente volátil, elabora e prioriza as estratégias de mudança e introduz plano de ação que gere estabilidade para o departamento de operações.						
<b>Objetivos específicos OEP e OEA</b>	<b>Fase do Ciclo</b>	<b>Capítulo da Dissertação</b>	<b>Técnicas da pesquisa</b>	<b>Ferramentas</b>	<b>Mudança de Kotter</b>	<b>Referências</b>
<b>OEPI-</b> Entender como a equipe de líderes conduz um diagnóstico do cenário organizacional, mapeando as condições externas e internas para um planejamento estratégico de mudanças.	Fase Exploratória	Intervenção da equipe	Reunião grupo focal (presencial)	Formulário Ata da reunião grupo focal	1- Estabelecer um senso.	Shein (2002) Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Goleman (2000) Beer (2005) Thiollent (1997) Tripp (2015) Coughlan (2002) Mintzberg (2007) Deloitte (2020)
<b>OEO1-</b> Reunir a equipe para propor a pesquisa de intervenção e exploração do problema do departamento, mapeando o contexto do cenário externo e interno.			Pesquisa documental	Pesquisa nas organizações e protocolos governamental	2- Formar uma coalizão para liderar a mudança.	
		Referencial teórico	Pesquisa bibliográfica	Repositórios acadêmicos		
<b>OEP2-</b> Compreender como a equipe de líderes do departamento define as estratégias para a gestão das mudanças baseado no método pesquisa-ação.	Fase Pesquisa Aprofundada	Intervenção da equipe	Reunião grupo focal (presencial)	Formulário Ata da reunião grupo focal	3- Criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para essa conquista.	Shein (2002) Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Goleman (2000) Beer (2005) Thiollent (1997) Tripp (2015) Coughlan (2002) Mintzberg (2007) Deloitte (2020)
<b>OEO2-</b> Mapear e agrupar as estratégias prioritárias de cada disciplina, dimensionando-as para um plano de ação unificado e aderente a implementação.				Matriz SWOT	4- Comunicar a visão em toda organização.	
		Referencial teórico	Pesquisa bibliográfica	Repositórios acadêmicos	5- Dar autonomia para a equipe, buscando a solução para os problemas.	
<b>OEP3-</b> Conceber de que forma a equipe de líderes fragmenta as estratégias, transforma e implementa um plano de ação.	Fase Ação	Intervenção da equipe	Reunião grupo focal (Virtual)	Formulário ata reunião grupo focal	6- Planejar e implementar as metas e recompensar conquistas de curto prazo.	Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Mintzberg (2007)
<b>OEO3-</b> Desenvolver, comunicar e acionar o plano de ação para as unidades de negócio.				Formulário plano de ação		
<b>OEP4-</b> Alcançar, a partir da avaliação dos resultados obtidos, o modo que a equipe corresponde o ciclo intervenção da pesquisa-ação.	Fase Avaliação	Discussão da intervenção	Reunião grupo focal (Virtual)	Formulário ata reunião grupo focal	7- Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários para um novo programa.	Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Mintzberg (2007)
<b>OEO4-</b> analisar os impactos positivos e negativos das ações no departamento de operações, incluindo, modificando e adaptando o plano com as melhores ações.				Formulário plano de ação	8- Reforçar a mudanças por meio de demonstração do relacionamento dos comportamentos organizacional.	

**Fonte:** próprio autor



## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA – LIDERANÇA ESTRATÉGICA NA MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

Neste capítulo é apresentado o referencial teórico sobre a gestão de mudança organizacional, evoluindo o estudo para uma abordagem da mudança de forma estratégica e, por fim, o posicionamento dos principais conceitos e dimensões da liderança em uma organização. As estratégias para impulsionar essas mudanças são frutos de diversas abordagens e referenciais teóricos que, desde a década de 1950, são temas de estudos de diversos pesquisadores acadêmicos. Nos quais, com suas abordagens genéricas e específicas, busca-se extrair os principais assuntos relacionados a organização, seus líderes, as suas dimensões e modelos de liderança que impulsionam as mudanças.

### **2.1 Mudança organizacional, conceito e dimensões**

Devido a diversidade de conceituação na área de conhecimento da gestão de mudanças, não é possível traçar uma definição comumente aceita como universal, pois suas abordagens estão entrelaçadas em dimensões como: teorias; modelos; liderança; mudança ambiental; fatores de mudanças; cultura; inovação; o indivíduo e as mudanças; mudança organizacional.

O termo “Gestão da Mudança Organizacional”, de forma incisiva, passou a ser utilizado na década de 1970, englobando uma matriz de conceitos e de métodos que visa exemplificar como a mudança organizacional pode ser efetiva e administrada. Dentre a vasta abrangência das definições e conceitos nos estudos acadêmicos, vale ressaltar, de início, a definição do conceito esplanada por um dos maiores estudiosos do tema, o professor, autor e pesquisador John Paul Kotter, referência na área de estudo. Segundo Kotter (1990; 2000; 2002) gestão de mudanças é um conjunto de ferramentas e estruturas básicas que buscam manter sobre controle qualquer esforço de mudança na organização. O autor salienta que, na maioria dos processos de mudança organizacional o objetivo fundamental é o mesmo; realizar mudanças fundamentais na estrutura e na maneira que é conduzido a organização para auxiliar a mesma em um ambiente adverso e desafiador (KOTTER, 1990).

Dentro desta diversidade, na sequência, algumas definições (quadro 4) são apresentadas por Lima e Bressan (p.3, 2013) que, segundo os autores, revelam certa heterogeneidade nos conceitos.

**Quadro 4:** Definições conceituais de Mudança Organizacional

Definição de Mudança Organizacional	Autor
É qualquer alteração, planejada ou não, ocorrida na organização, decorrente de fatores internos e/ou externos à organização que traz algum impacto nos resultados e/ou nas relações entre as pessoas no trabalho.	Bruno-Faria (2000)
Qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	Wood Jr (2000)
São atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.	Robbins (2005)
Resposta da organização às transformações que vigoram no ambiente, com o intuito de manter a congruência entre os componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos/estrutura e cultura).	Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)
É um acontecimento temporal estritamente relacionado a uma lógica, ou ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.	Ford e Ford (1995)
Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	Porras e Robertson (1992)
Alteração significativa articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior, e atinja integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	Araújo (1982)

**Fonte:** Adaptado de (LIMA e BRESSAN, p.4, 2003).

A mudança organizacional, segundo Bressan (2003) ocorre quando há uma alteração nos componentes da organização ou nas relações entre a organização ambiente que está inserida, gerando consequências para a eficiência, eficácia e, consequente, sustentabilidade organizacional.

Uma afirmação importante de Kotter (1999) é que vivemos uma mudança de época, e não apenas uma simples época de mudanças, relacionando a algo mais profundo do que simplesmente uma mudança de conformidade. Isto posto, a maneira de pensar em gestão, modelos e ferramentas de gestão se dá ao fato da necessidade das organizações se adaptarem a

um ambiente de crescente evolução, principalmente na corrente do pensamento da administração e gestão das organizações (Kotter, 1999). Ainda, nesta abordagem, a mudança organizacional ocorre quando há alterações nos componentes da organização, assim como nas relações dos ambientes na qual ela está inserida.

Embora a necessidade de mudança se tornou um viés latente para a organização, segundo Burns (2004) enfatiza que administrar a mudança é mais do que adotar as “melhores práticas” postas pelos estudiosos e especialistas na área de estudo, é sim ter que fomentar o poder de escolha sobre o que mudar na organização, em quais as circunstâncias e abordagens devem seguir perante as escolhas.

As mudanças decorrem sobre temporariedades e, são definidas, por diversos autores e pesquisadores, em fases com variáveis de comportamento de mudança organizacional. No (quadro 5) são demonstradas algumas destas variáveis e quais são as possíveis interpretações na decorrência do tempo.

**Quadro 5:** Tipos de Mudança Organizacional

Autores	Tipos de Mudanças	
<b>Silva (1999)</b>	<b>Incremental/Organizacional</b> Aumento da eficiência e do uso dos recursos da empresa.	<b>Transformacional/Institucional</b> Questionamento e mudança da missão, natureza e objetivo da organização.
<b>Weick e Quinn (1999)</b>	<b>Contínua</b> Mudança constante, cumulativa e evolutiva que ocorrem quotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar uma mudança significativa na organização.	<b>Episódica</b> É uma mudança infrequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio.
<b>Robbins (2005)</b>	<b>1 Ordem</b> Mudança linear e contínua. Não implica mudanças fundamentais nas pressuposições dos funcionários sobre o ambiente e sobre aspectos que podem causar melhorias na empresa.	<b>2 Ordem</b> Mudança multidimensional, multinível, descontínua e radical, que envolve reenquadramento de pressupostos sobre a empresa e o ambiente em que ela se insere.
<b>Nadler, Shaw, Walton e cols. (1995)</b>	<b>Incremental/Contínua</b> Continuação do padrão existente, podem ter dimensões diferentes, mas são realizadas dentro do contexto atual da empresa.	<b>Descontínua</b> Mudança do padrão existente, que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.
<b>Porras e Robertson (1992)</b>	<b>1 Ordem</b> É uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas sem causar quebras em aspectos chave para a organização.	<b>2 Ordem</b> É uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua que envolve quebras de paradigmas organizacionais.

**Fonte:** Adaptado de (LIMA; BRESSAN, p.5, 2014).

Especialmente, o posicionamento e os tipos de mudanças para a pesquisa em desenvolvimento, é aderente ao posicionamento de Robbins (2005) que categoriza a temporariedade da mudança em dois tipos onde as mudanças: a de primeira ordem, que é a forma linear e continua de tempo e não alteram os pressupostos dos membros de uma organização; e a de segunda ordem, que é descontínua e radical, uma temporalidade que implica em transformações no ambiente organizacional, bem como nos pressupostos de seus membros e líderes.

Outro posicionamento da temporalidade é o de Porras e Robertson (1992), os autores enfatizam sobre uma mudança radical e descontínua, que de certa forma altera as características dos sistemas, porém não quebram aspectos chaves e estratégico da organização. Finalmente o posicionamento de Weick e Quinn (1999) que adere ao posicionamento da mudança contínua de Robbins (2005), acrescentando que a temporariedade da mudança continua deve ter pequenos avanços e com contribuições constantes aos sistemas e organização. Ainda o autor acrescenta a temporariedade episódica, onde a organização tende a sair da sua condição de equilíbrio, ocorrendo em períodos de divergência e de infrequência (WEICK; QUINN, 1999).

Com o mapeamento da temporariedade no processo de mudança, tornou-se essencial o entendimento dos modelos e dimensões estudados para o processo de mudança organizacional.

Na corrente defendida por Schaffer e Thomson (1992) os programas e modelos são fracassados quando vistos como processos e centrados em atividades, quando deveriam ter o foco em resultados. Ainda os autores introduzem quais as causas e razões para estar falta de eficácia: não focam em resultados específicos; mais amplos e difusos; a palavra resultado não é bem-vista; as métricas de desempenhos são ilusórias; são liderados por gestores e consultores externos que pouco empoderam a equipe; com o viés mais ortodoxo (SCHAFER; THOMSON, 1992).

As teorias de Beer e Nohria (2000) corrobora com o posicionamento de Schaffer e Thomson (1992), a teoria desmembrada em duas dimensões: a teoria “E” com o foco no valor econômico da organização; a teoria o que tem como eixo central a capacidade organizacional no processo de mudanças. Ainda, segundo o autor, a primeira, a teoria “E”, evidencia as ações que devem ser tomadas para gerar um maior valor, principalmente de retorno para os acionistas, mudando estruturas e sistemas quando necessário, de forma mais contundente. Já a teoria “E” se comporta diferente da teoria “O” que visa um olhar para as mudanças com ênfase no comportamento organizacional, a capacidade humana, a mudança da cultura organizacional (BEER; NOHRIA, 2000).

Assim, os modelos e as dimensões de Beer e Nohria (2000) são postas para equilibrar a balança entre a necessidade de retorno para acionistas e o desenvolvimento da base de fundamentos da organização. Os passos sugeridos pelo autor para tal mudança equilibrada são: objetivos; liderança; foco; processos; sistema de recompensas; consultoria. O equilíbrio entre o uso das teorias “O” e “E” são combinados para um melhor uso, requerendo ambidestria no uso por parte da liderança da organização. Beer e Nohria (2000) afirmam que a boa condução dessa combinação traz uma vantagem competitiva para a organização. Esse equilíbrio e comparação entre as teorias de mudanças propostas é exemplificado no Quadro 6.

**Quadro 6:** Comparação das teorias de mudança

<b>Dimensões da Mudança</b>	<b>Teoria E</b>	<b>Teoria O</b>	<b>Teoria O e E combinadas</b>
<b>Objetivos</b>	Maximização do valor econômico	Desenvolver capacidades organizacionais	Adota explicitamente o paradoxo entre valor econômico e capacidade organizacional.
<b>Liderança</b>	Administra a mudança de cima para baixo	Encoraja a participação de cima para baixo	Define a direção a partir do topo e engaja as pessoas abaixo
<b>Foco</b>	Ênfase em estrutura e sistemas	Construção de cultura organizacional: atitudes e comportamentos	Foca simultaneamente nos elementos rígidos (estrutura e sistemas) e suaves (cultura)
<b>Processos</b>	Planeja e estabelece programas (projetos)	Experimenta e evolui	Planeja a evolução
<b>Sistemas de Recompensa</b>	Motiva por meio de incentivos financeiros	Motiva através de comprometimento – salários são trocas justas	Utiliza incentivos para reforçar a mudança, mas não a direciona
<b>Uso de Consultores</b>	Consultores analisam problemas e moldam soluções	Apoio para a gerência moldar suas próprias soluções	Consultores especialistas são capacitados que os colaboradores

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

Entretanto, o modelo de utilizado por Schein (2002) traz uma importante contribuição com a pesquisa em questão. A base da pesquisa é a mudança estratégica com ferramentas e mudanças nos sistemas humanos. Na proposta de promover e torna possível o entendimento da mudança pelos sistemas humanos, a questão da estabilidade é abordada como outra dimensão.

Na primeira, o entendimento das ocorrências das mudanças que ocorrem nos grupos de pessoas da organização e posto em três tipos: mudanças planejadas e gerenciadas; mudanças não planejadas e revolucionárias; mudança natural evolucionária (SHEIN, 2002, p. 34).

A ocorrência das “mudanças evolutivas naturais” segundo Shein (2002, p.34) “refere-se a todos os inúmeros processos que ocorrem em qualquer organização, à medida que suas várias partes se adaptam as suas várias condições ambientais”. Complementarmente o autor salienta que cada funcionários, nestas condições de mudança, aprende a todo tempo e exerce ajustes e mudanças em seu local de trabalho.

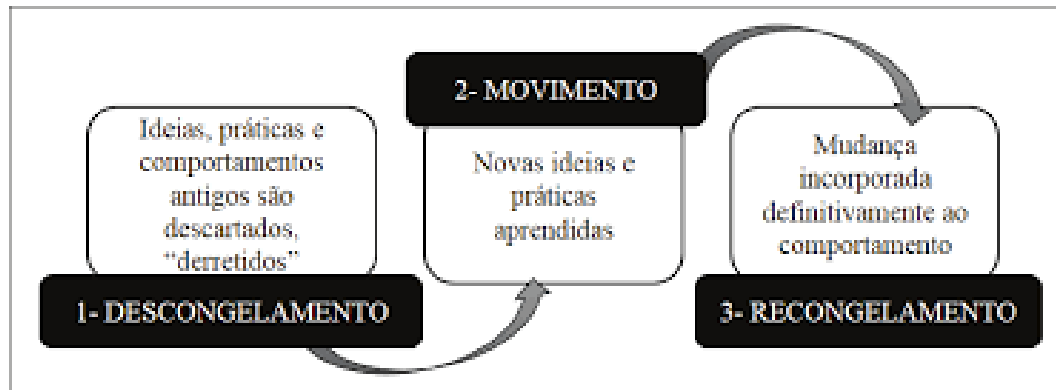
O foco determinado é na “mudança não planejada e revolucionária”, na qual a aderência com o trabalho em discussão é visível. Neste contexto, a mudança não planejada segundo Shein (2002) onde a determinação é influenciada por agentes externos, tais como o mercado externo, eventos que não estão no controle da organização.

## **2.2 Modelos e etapas para a mudança organizacional**

### **2.2.1 Modelo Lewin de mudança organizacional**

A abordagem referencial de Lewin (1952) apud Robbins (2005) que definiu algumas etapas nas quais, serve como base de estudo da dissertação em questão, está alinhada e é a precursora dos estudos, conceitos e etapas de (Shein, 2002; Kotter, 1999). As etapas do processo de mudanças do referenciado pesquisador e psicólogo Lewin (1952) apud Robbins (2005, p.427), são três: **descongelamento** (*unfreeze*) do status quo; um **movimento** (*change*) para uma nova condição proveniente da mudança; “recongelamento” (*refreeze*) para tornar a mudança permanente.

No Quadro 7, é referenciando o modelo de três etapas de Lewin foi a base proposta de várias pesquisas, trabalhos e conceituações de diversos autores.

**Quadro 7:** Modelo de mudança de três etapas de Lewin

Fonte: adaptado de Robbins (2005, p. 427).

### 2.2.2 Modelo Shein de mudança organizacional

O modelo de mudança organizacional, aplicado por Shein (2002) e que teve como base o trabalho das três fases de Lewin (1952), é a descrição da questão da mudança não planejada e revolucionária, uma determinante proveniente de ações de agentes externos, muito influenciada pelos agentes econômicos ou crises que forçam a organização a tomar medidas urgentes, tendo em vista o risco de sobrevivência a curto prazo (SHEIN, 2002). Esta base conceitual, já descrita anteriormente, traz à tona a necessidade de entender que, qualquer tipo de mudança deve ser primeiro um “modelo de um ‘sistema’ em estado estacionário, que Kurt Lewin tão apropriadamente chamou de um ‘equilíbrio quase estacionário’” (LEWIN, 1952 apud SHEIN, 2002). O autor, também, enfatiza que qualquer sistema vivo está sempre em estado de mudança: crescimento; metamorfose ou declínio.

Shein (2002) aponta que todos os sistemas tendem ao um certo equilíbrio e que seus subsistemas são diferenciados na questão de tempo de mudança. “A tendência do equilíbrio é alcançada por forças que empurram em direções diferentes e, que entre vários sentidos a busca do equilíbrio é quase estacionário” (SHEIN, 2002, p. 34). Assim, o autor considera que o processo de mudança pode ser concebido considerando três etapas definidas desta maneira:

- a. etapa 1 descongelamento: criando a motivação para mudar;
- b. etapa 2 mudanças: aprender novos conceitos, novos significados e novos padrões, identificando-os e copiando-os para uma nova solução e aprendizagem;

- c. etapa 3 recongelamento: internalização dos novos conceitos, significados e padrões de forma a incorporar tais conceitos continuamente na cultura e nos indivíduos da organização.

A fase de descongelamento, segundo o conceito de Shein (2002) deve ter os gestores como agentes de mudanças, com foco inerente a descobertas de informações que não estão emergentes. Esse papel de agente de mudança, segundo Shein (2002) é o mais importante no processo de descongelamento, da mesma forma que é o mais difícil de ser conduzido em um processo de mudança na organização. Ainda, o descongelamento coloca holofote na mudança que inicia pelos indivíduos da organização, onde envolvê-los no início do processo trará uma um estágio de engajamento, onde a desconfiança e desconforto dos processos são eminentemente expostos e, procurar o entendimento de qual o tipo de ajuda que os indivíduos necessitam, é parte fundamental desta etapa.

O passo de mudanças aplicada no modelo de Shein (2002) é uma adjacente do processo de descongelamento, que após sua eficácia, ou seja, a abertura que esse passo permite para a introdução de mudanças “o que o descongelamento faz é motivar o alvo da mudança a procurar novas soluções que irão trazer as coisas de volta ao equilíbrio e isso irá mais uma vez produzir informações de confirmação de que as coisas estão voltadas a atenção a informação, ideais, sugestões [...]” (SHEIN, 2002), p. 6). Ainda, o autor afirma que, se a mudança for simples de comportamento, as pessoas farão a mudança e, elas se tornam solucionadoras de problemas.

Na etapa de mudança, a procura pelo modelo adequado deve considerar a complexidade da mudança, pois se não for considerado, os agentes de mudança e os indivíduos da organização podem inicialmente nem ao mesmo entender quais são as novas atitudes a serem tomadas. Para tal, alguns mecanismos devem ser considerados (SHEIN, 2002), p. 7):

- a. a varredura do ambiente até que uma nova formulação seja encontrada, adicionalmente deve-se experimentar vários tipos de modelos de novos comportamentos até que algo que funcione seja encontrado;
- b. encontrar um modelo e aprender um novo ponto de vista através da identidade de ação psicológica, aprender e ver o mundo através dos olhos do modelo proposto.

A fase de recongelamento proposto pelo autor é a proposta de, após o grupo ou indivíduo da organização incorporarem esse conjunto de processos com a atitude engajadora e vencedora,



a expressão proveniente ao comportamento diário e latente deve permanecer no estágio de recongelamento. Ainda, segundo o autor, para que esses novos comportamentos e processos organizacionais perdurem, deve-se sempre adaptar a personalidade de cada grupo ou indivíduo, conduzindo esse nível a uma “integração pessoal (SHEIN, 2002, p. 8).

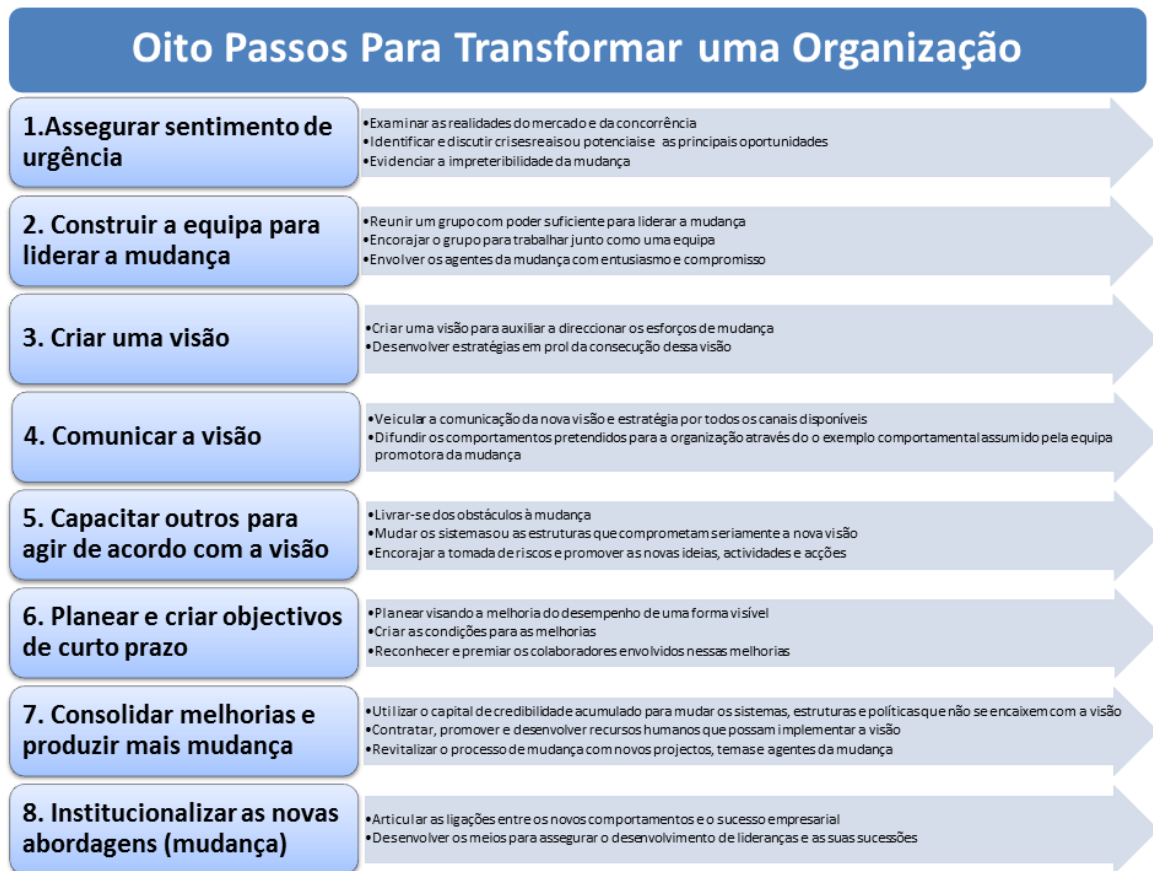
### **2.2.3 Modelo Kotter dos 8 passos da liderança para a mudança na organização**

Um outro modelo derivado nos estágios de mudança organizacional de Lewin (1952) é o modelo proposto por de Kotter, da Escola de Administração de Harvard, denominado como “plano de 8 passos para a implementação de mudanças, de Kotter” (ROBBIS, 2005, P. 428). Segundo o autor, e ainda para delinear o modelo de mudanças, Kotter listou os erros mais comuns que acontecem quando os executivos iniciam uma mudança (KOTTER, 1999, p. 11-25): infusão de um senso de urgência insuficiente; criação de uma coalizão orientadora insuficientemente poderosa; falta de visão; má comunicação da visão; não-remoção dos obstáculos da nova visão; falta de um processo sistemático de planejamento e de criação de vitórias de curto prazo; proclamação precoce da vitória; não ancoragem das mudanças na cultura organizacional.

Derivado dos estudos dos erros mais comuns, Kotter (1999; 2000) em suas publicações sobre o tema, o artigo *‘Leading Change: Transformation Efforts Fail’* e o livro *‘Leading Change’*, (quadro 8) propõe alguns ensinamentos mais genéricos promovidos pelos diversos casos de mais êxitos no processo de mudança que, na sua maioria, envolveram uma serie de fases. Essas fases “oito passos para a transformação da organização” são fundamentais para o resultado satisfatório da mudança organizacional (KOTTER, 1999, p. 14).

Kotter (1999) define que a gestão de mudança são práticas gerenciais para adaptação de novos negócios, é crítico para a manutenção da prosperidade e competitividade, diminuindo os riscos e aumentando as possibilidades de transformação da organização.

Tal definição da gestão da mudança praticada, preferencialmente gerencial, em fusão com o modelo de oito passos de Kotter, traz à tona a necessidade efetiva de delinear o processo de mudanças de forma estratégica. A demonstração dos erros mais comuns derivou os oito passos para a transformação da organização.

**Quadro 8:** Modelo de Kotter dos Oito passos de transformação da organização

**Fonte:** adaptado de (KOTTER, 1999, p. 14).

Kotter (1999) discorre que a infusão de um senso de urgência insuficiente é uma paralização, em vários momentos da própria liderança, quanto as diversidades e, contudo, os líderes subestimam as dificuldades de retirar as pessoas da sua zona de conforto. Também, em outras ocasiões os executivos sobrestimam de forma excessiva o próprio êxito da intensificação da urgência situacional.

Ainda Kotter (1999) coloca em pauta que, na maioria dos casos, a paralisia da alta administração geralmente decorre do excesso de gerentes e da escassez de líderes, uma clara analogia da falta de gestores estratégicos. A forma de combater esse primeiro e eminente erro é com um passo importante, a inclusão do senso de urgência, com a análise detalhada do mercado e de seus competidores. Assim mesmo, a necessidade eminente de ter um novo chefe, ou seja, um líder estratégico, paladinos da mudança (KLOTTER, 1999, p. 12). Esse passo importante coincide com algumas abordagens de autores, indicando que o reconhecimento da necessidade de mudança ocorre com a identificação de em eventos externo e internos (ANDERSON e ANDERSON, 2001).

O segundo erro mais eminente no processo de mudança é a criação de uma coalizão orientadora insuficiente poderosa (KOTTER, 1999; 2002). Essa abordagem quase sempre é proveniente do não engajamento da massa crítica no início do processo de mudança, pois a centralização das tentativas estratégicas de mudança, ficam sempre com a coalisão da liderança. Em uma abordagem diferenciada, ou seja, um passo da transformação, é a formação de uma poderosa coalizão orientadora. Uma formação de equipes multifuncionais, com a liderança e membros que não fazem parte da alta administração, importantes no processo de mudança, que operaram fora da hierarquia vigente. Compartilhar os problemas e achar as soluções em conjunto, com uma liderança consciente, é um caminho importante para o êxito neste passo (KOTTER, 1999, p. 21).

Um posicionamento de Kotter (1999) é a falta de visão, tendo em vista que a visão vai além dos números e sim “a visão diz algo que ilumina a trajetória a ser seguida pela empresa” (KOTTER, 1999, p. 17). Essa falta de visão é combatida uma criação da visão, um direcionamento sensato e que agregue valor ao processo. Essa visão deve ser nítida, um plano bem elaborado, com um propósito e não apenas procedimentos e processos (KOTTER, 1999, p. 17).

A consideração de Kotter (1999) com outro erro comum é a má comunicação da visão é a falta de comunicar, de forma assertiva e para o público-alvo qual é a visão da organização, não se atendo em apenas comunicados formais. A contrapartida é a divulgação da visão, onde a organização deve buscar a disseminação da informação, usando os diversos processos de comunicação, visando o entendimento e engajamento. Os programas de mudança com maior êxito são aqueles que, os líderes e executivos, utilizam os diversos canais de comunicação da organização, permitindo assim a melhor disseminação e, acima de tudo, a comunicação se efetiva por meio de palavras e atitudes, “com *feedbacks* constantes” (KOTTER, 1999, p. 21).

Em resposta a outro erro das organizações no processo de mudança, a não remoção dos obstáculos à nova visão, onde as barreiras e obstáculos são preeminentes, sempre aparecem, mesmo na forma estrutural, tanto nos interesses pessoais conflitantes com a nova direção da organização. “A contrapartida para a melhoria desse ponto é a capacitação de outras pessoas para atuar conforme a visão encorajando a eliminação dos obstáculos a mudança, até mesmo com novos posicionamentos, ideias e atividades, assumindo riscos” (KLOTTER, 1999, p. 22).

Assim como a falta de um processo sistemático de planejamento e de criação de vitória de curto prazo é colocado como um erro, a contrapartida para a solução é um passo importante que Kotter (1999) é o planejamento e promoção de vitórias de curto prazo, pois a verdadeira

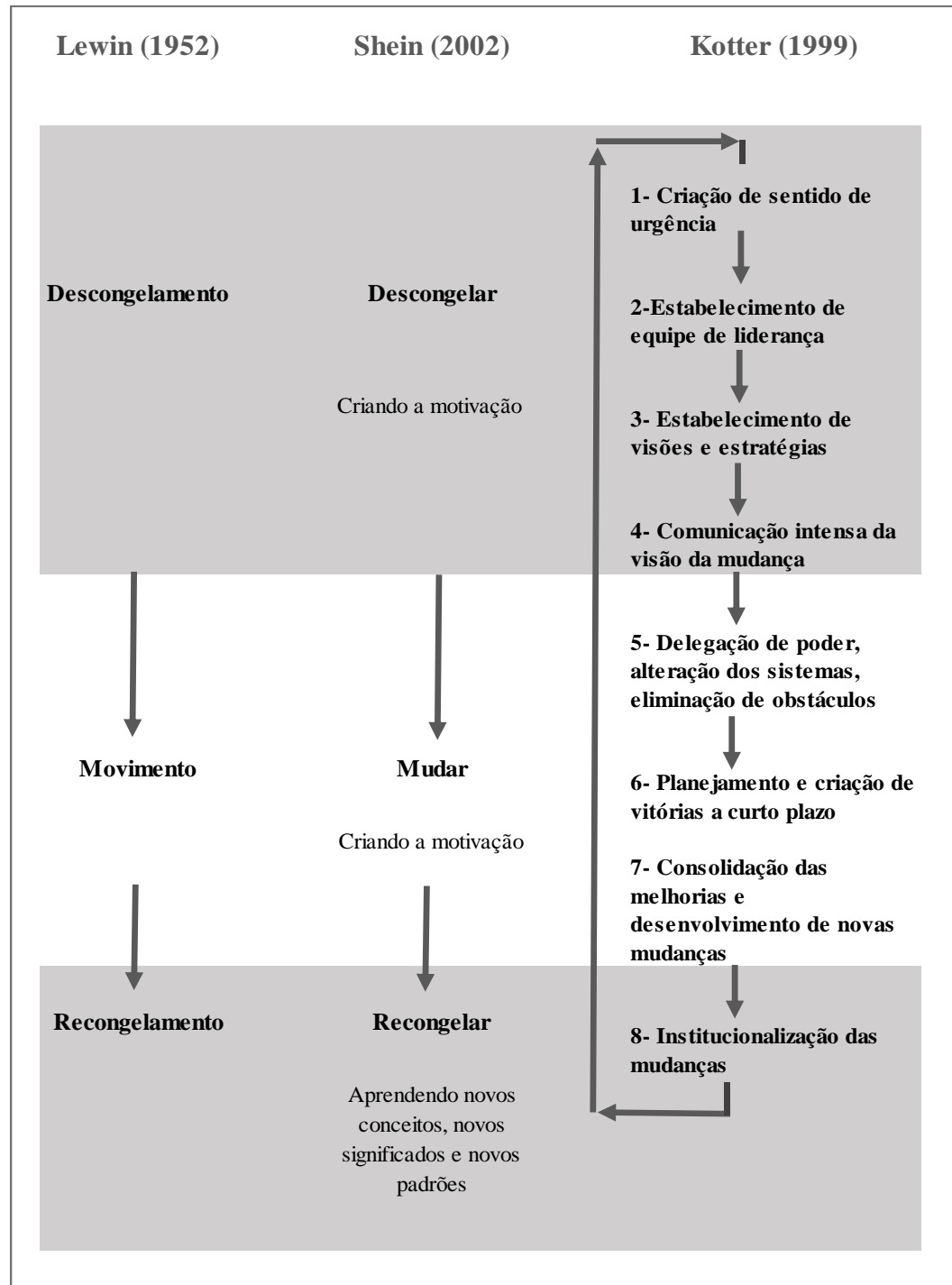
transformação leva tempo e esforço para a renovação. Com isso, a promoção de “reconhecimentos e recompensas na organização e equipes é algo que impulsiona e permite pequenas conquistas, vitória e uma retroalimentação do engajamento e comprometimento dos indivíduos da organização” (KLOTTER, 1999, p. 22).

Na sequência de erros exemplificado por Kotter (1999) proclamação precoce da vitória é um passo que, na maioria dos casos, uma confusão entre a comemoração das pequenas conquistas. Não se deve confundir, pois as mudanças precisam de tempo e pode ser enganoso a determinação desta conquista a curto e médio prazo. A importância da consolidação das melhorias e desenvolvimento de novas mudanças é o passo fundamental para a futura consolidação da mudança, pois existe a credibilidade alcançada e deve ser aproveitado, conduzindo de maneira rigorosa os processos convergentes a nova visão, introduzindo novas ideias, promovendo desenvolvimento constante dos indivíduos da organização (KOTTER, 1999, p. 25).

O último passo de Kotter (1999) é derivado de um erro abordado pelo próprio autor, a não ancoragem das mudanças da cultura organizacional, a falta de ancoragem da visão de mudanças na cultura da organização pode trazer um revés na mudança. Uma forma de combater essa possível falta de ancoragem é a institucionalização das novas abordagens, o oitavo e último passo para a transformação da organização, onde o desenvolvimento de novos líderes engajados com a visão, conectando em os novos comportamentos a todos os processos da organização se torna necessário e vital para a consolidação no processo de mudanças (KOTTER, 1999, p. 25).

#### ***2.2.4 Interrelação modelos para as mudanças nas organizações***

Outro estudo que Silva e Vegana (2003) que, assim como o de Kotter (1999), levanta os problemas mais comuns relativos a gestão de mudança organizacional, na qual foi realizado em estudo focado em cinco organizações sediadas no estado do Rio de Janeiro, levantou que: existem dificuldades das organizações em comunicar os objetivos para a mudança; tornar esses objetivos compreensivos e com a linguagem apropriada para os indivíduos da organização; promover a assimilação e o engajamento dos indivíduos no processo de mudança organizacional (SILVA; VEGAMA, 2003). Com isso, após a abordagem dos principais modelos derivados dos modelos dos três passos de Lewin (1952), no quadro 9 é demonstrado estas derivações e abordagens (LEWIN, 1952; KOTTER, 1999; SHEIN, 2002).

**Quadro 9:** Modelos derivados da mudança planejada de Lewin (1952)

**Fonte:** Adaptado de (LEWIN, 1952; KOTTER, 1999; SHEIN, 2002).

Após a abordagem dos modelos e etapas da mudança organização, é importante salientar que a capacidade de mudanças é diretamente ligada ao combate as resistências a mudança em uma organização. Neste contexto, algumas estratégias genéricas para se superar as resistências

a mudança abordado por Robbins (2005), as táticas que auxiliam os agentes de mudança para lidarem as barreiras neste processo:

- a. educação e comunicação: o processo de mudança deve ser comunicado para os indivíduos da organização, mesmo com a resistência eminente, ao comunicar o processo de mudança, teremos um engajamento e melhor entendimento de todos. Esse passo, em especial, está conectado com o quarto passo do processo de transformação de Kotter (1999);
- b. a participação: neste sentido, a participação da liderança, bem como, com a comunicação mais evidenciado, fruto do passo acima citado, é importante passar a confiança e permitir a participação de todos os indivíduos em todos os níveis da organização, condizendo com o passo cinco de Kotter, o engajamento e confiança no potencial da equipe é fundamental para a quebra da resistência da mudança;
- c. comprometimento e apoio: com o apoio e comprometimento da liderança, bem como do incentivo e processo para engajar os indivíduos da organização. Neste ponto, a ação de liderar com o exemplo é fundamental para o sucesso das mudanças, vista também no passo seis (Kotter, 1999);
- d. implementação de mudanças e justiça: a percepção da justiça e equidade nas ações, bem como na implementação delas é fundamental, pois o processo de implementação deve ser coerente, como programas que envolvam todos os indivíduos da organização, cada qual com o seu peso na participação;
- e. desenvolver relações positivas: é ter líderes gerenciando por exemplo, incentivando e reconhecendo os desempenhos e esforços contínuos, buscando aprimorar as ações com positividade, comemorando os pequenos avanços;
- f. não manipular ou má influência: agir por exemplo é o caminho, não manipulando o indivíduo da organização para um entendimento errado do caminho a ser seguido, tampouco incentivar ou ser conivente a grupos resistentes a mudança.

Ainda sobre alguns aspectos da capacidade da organização no processo de mudança, o fator humano é prioritário, segundo Anderson e Anderson (2001), pois os aspectos humanos devem ser considerados como o mais importante, são as pessoas que impulsionam as mudanças, as estratégias e a mudança de visão da organização.

Robbins (2005) tem uma abordagem complementar na gestão de mudanças, o desenvolvimento organizacional. Segundo o autor (ROBBINS, 2005, p. 429):

“nenhuma discussão sobre administração de mudanças estaria completa sem incluir o desenvolvimento organizacional. O desenvolvimento organizacional (**DO**) não é um conceito de fácil definição. Na realidade é um termo utilizado para englobar uma série de intervenções de mudança planejada, com base em valores humanos e democráticos, que buscam melhorar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários”.

O foco em pessoas é o fundamento para a mudança organizacional, afirmado por Kotter (1999), Ainda no fundamento e abordagem de Robbins (2005), a **DO** (desenvolvimento organizacional) valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos colaborativo, participativos e espírito investigativo. Incluindo, alguns valores são fundamentais para o conceito de mudança (ROBBINS, 2005, p. 430):

- a. respeito pelas pessoas: devem ser consideradas como parte fundamental, pois são dedicadas e conscientes, agindo com muita responsabilidade. Elas são dignas de respeito e confiança de todos na organização;
- b. confiança e apoio: uma organização que é eficaz tem um ambiente de muita confiança, é autêntica e aberta a apoio dos indivíduos;
- c. equalização do poder: a organização eficaz não enfatiza a autoridade e controle hierárquicos;
- d. confrontação: os problemas não devem ser varridos para baixo do tapete. Devem ser confrontados abertamente;
- e. participação – Quanto mais as pessoas afetadas por uma mudança participarem das decisões relacionadas ao processo, mais elas se comprometerão com a sua implementação.

O processo de mudança conduzido pelas pessoas é ressaltado por Kotter (1999) que argumenta ser fundamental a formação e a fusão de equipes para a liderança no processo de mudanças, pois o desejo dos indivíduos em impulsionar a mudança é o fator diferencial para o sucesso do processo. Assim segundo o autor, os participantes quando engajados e com percepção de um ambiente favorável, serão os protagonistas da mudança.

## 2.3 Estratégias de estudos organizacionais

As pesquisas sobre estratégia abrangem, em sua imensa variedade, escolas estratégicas, modelos que são implementados e estudados nas organizações, bem como as formas e conceitos que são vistos em diversas dimensões. Ao navegar pelos conceitos de estratégia com um olhar para a estratégia na organização, permite o entendimento do processo de criação e implantação delas. A literatura sobre estratégia é vasta, de forma resumida, nesta seção, são abordados os principais conceitos e teorias provenientes dos trabalhos dos mais considerados e renomados autores.

Os autores Ansoff *et al.* (1997b) argumentam que a organização deve ter em seu campo de atuação, com uma clara definição, uma orientação para o crescimento sustentável e que, não apenas os objetivos devem ser o impulsionador e, sim, as regras e decisões adicionais são necessários para que a empresa possa ter um crescimento sustentável e lucrativo.

Outra definição do significado de estratégia é a de Porter (1991), que em sua escola de posicionamento explora as estratégias competitivas, indicando que elas permitem ações ofensivas ou defensivas, para criar um posicionamento e defesas contra os ambientes e ameaças dos cenários na qual a organização está inserida. Com isso, o autor complementa com para enfrentar essas variáveis, as cinco forças competitivas de Porter é a mola propulsora para o maior retorno do investimento das organizações.

O texto dos principais autores referenciados na escola do pensamento estratégico Mintzberg *et al.* (1998) definem a estratégia como uma direção, como um guia de ações para o futuro ou o caminho para ir daqui até ali. Ainda que, a definição de estratégia seja, provavelmente, uma definição generalizada pela maioria como um plano ou algo equivalente, é uma definição satisfatória para a maioria das pessoas que, inevitavelmente usa de forma errada. Ainda segundo os autores (MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 17):

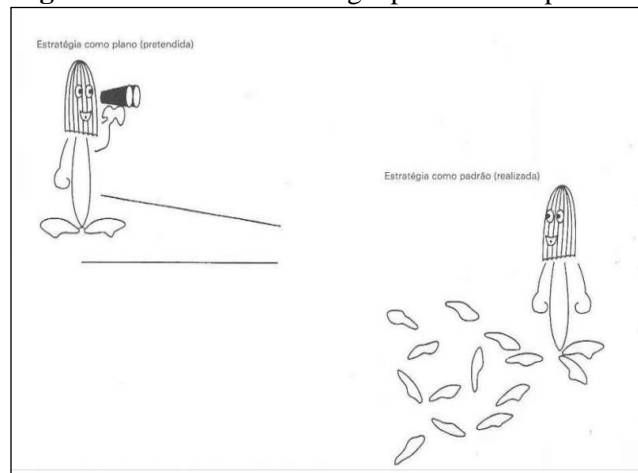
“[...] Acontece que estratégia é uma dessas palavras que inevitavelmente definimos de uma forma, mas frequentemente usamos de outra. Estratégia é um padrão, isto é, consistência em comportamento ao longo do tempo. Uma empresa que comercializa perpetuamente os produtos mais dispendiosos da sua indústria segue a chamada estratégia de extremidade superior, assim como uma pessoa que sempre aceita a função mais desafiadora pode ser descrita como seguindo uma estratégia de alto risco [...]”



### 2.3.1 A escolas Estratégicas

É importante contextualizar a visão sobre o modelo estratégico (figura 1), segundo Mintzberg *et al.* (1998), é um olhar comparativo da estratégia como um plano no futuro e a estratégia como um padrão, um olhar do comportamento no passado.

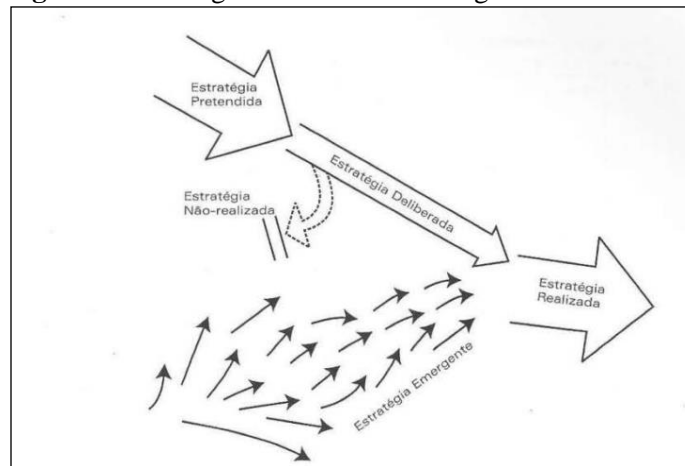
**Figura 1:** Modelo de estratégia para frente e para traz



**Fonte:** Mintzberg *et al.* (1998, p. 17).

Então, segundo os autores as organizações desenvolvem seus planos para o futuro com base do que extraem dos padrões que foram estabelecidos pelo passado, uma espécie de ponto de checagem da experiência vivenciada. Entretanto, no mundo organizacional é exigido um olhar para frente e a adaptação durante o percurso. É uma questão, que segundo os autores, e demonstra (figura 2) que as intenções estratégicas que foram realizadas são nomeadas como estratégias deliberadas. Já as estratégias não realizadas são denominadas de estratégias irrealizadas. Ainda existe um terceiro caso que é denominado de estratégias emergentes, na qual o padrão realizado não é exatamente o que foi delineado ou pretendido pela organização o (MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 17).

É importante frisar estes fluxos e padrões (figura 2) de estratégias emergentes, pois é o delinear do trabalho aqui proposto de mudança organizacional e as estratégias para a liderança.

**Figura 2:** Estratégia deliberadas e emergentes

**Fonte:** Mintzberg *et al.* (1998, p. 19).

Ainda, os autores separam as estratégias em dez escolas, separadas por grupos de estratégias de natureza prescritiva, descritivas e integrativas. Os autores definem o posicionam cada uma das dez escolas nos respectivos grupos:

- a. grupo de escolas prescritivas: escola do *design*; escola do planejamento; escola do posicionamento;
- b. grupo de escolas descritivas: escola empreendedora; escola cognitiva; escola de aprendizagem; escola do poder; escola cultural; escola ambiental;
- c. grupo de escolas integrativas: escola de configurações.

Para compreensão dos três grupos, no primeiro, a escola prescritiva é mais preocupada com a descrição dos processos de formulação das estratégias, uma posição detalhada de todos os aspectos e detalhes do processo. Uma escola importante dentro deste grupo é a escola do aprendizado, muito utilizada pelas organizações, pois interpreta as estratégias de forma emergente, considerando a complexidade do ambiente, permitindo a emergência das estratégias a medida em que a organização aprende e se adapta com a situação atual (MINTZBERG *et al.*, 1998).

Já o grupo de escolas descritivas são mais atentas e preocupadas em como formular as estratégias. O importante é o *design* das estratégias, pois o desenho das estratégias deve ser informal como concepção e, de certa forma, devem surgir estratégias provenientes das análises

dos pontos fortes e fracos da organização, com a avaliação das ameaças e das oportunidades do ambiente na qual a organização está inserida (MINTZBERG *et al.*, 1998).

O último grupo de escolas é a **integrativa**, que segundo Mintzberg *et al.* (1998) definido por apenas uma escola, a de configuração, que em sua essência tem uma integração das escolas anteriores, pois entende que a formulação de estratégias deve ser um processo de transformação da organização, que assume algumas configurações ao decorrer do tempo.

A abordagem da Escola de **planejamento** para gestão estratégica na organização é complementada pela abordagem de processo, que, em termos gerais, argumenta que conceber a estratégia como o plano perfeito é irrealista e inútil, porque as decisões nas organizações realmente acontecem em uma confusa política que torna a divisão entre formulação e implementação impossível e irrealista Mintzberg (1998). Henry Mintzberg se tornou uma espécie de padrinho do processo e abordagem, a sua definição de estratégia como um padrão em um fluxo de ações é bem conhecida e influente nas definições de outros autores a partir desta abordagem.

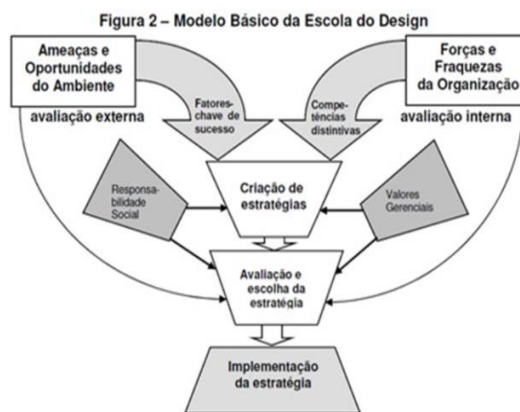
### 2.3.2 A escola do Design

A escola de *design* usa a clara direção de mapeamento, tanto interno quanto externo, mesmo com uma abordagem de um “ato de criação”. Um dos *designs* que é utilizado nas escolas é o modelo SWOT, um mapeamento estratégico muito utilizado pelas escolas mais condizentes a execução da estratégia. Existe um modelo básico da escola de *design*, ilustrado na figura 3 e descrito segundo Mintzberg *et al.* (1998) como:

- a. avaliação interna: análise dos pontos forte e fracos da organização, comparando as principais referenciais de excelente nas questões comparativas da análise;
- b. avaliação externa: análise das ameaças e oportunidades no ambiente externo na qual a organização está inserida ou pretende atuar;
- c. valores gerenciais e responsabilidade social: são dimensões importantes para o processo de criação da estratégia e sua condução futura;

- d. criação da estratégia: um ato criativo que deve ser considerado as variáveis para essa escolha, com os líderes inserindo as melhores alternativas que de forma simples, informal e específica são dispostas;
- e. avaliação e escolha da estratégia: a escolha, após a definição das estratégias, é o ato em que as alternativas são dispostas e devem estar em consonância com os objetivos, políticas e ambiente externo.
- f. implementação da estratégia: após a escolha das estratégias, as implementações devem ser diagnosticadas, implementadas e com a eminente ação.

**Figura 3:** Modelo básico da escola de Design



**Fonte:** adaptado de Mintzberg *et al.* (1998, p. 19).

### 2.3.3 A escola do Posicionamento

A escola de posicionamento segundo Mintzberg *et al.* (1998) tem fundamental importância no cenário do pensamento estratégico, pois acrescentou densidade dos modelos da escola de *design* e as abordagens genéricas das escolas do planejamento. Existem variedades de modelos sobre as abordagens estratégicas provenientes da escola do posicionamento, como um foco prescritivo, ou seja, as estratégias são segundas a partir de análises.

O ano divisor das águas, segundo Mintzberg *et al.* (1998) foi 1980, quando entra em cena Michael Porter em sua publicação *Competitive Strategy*. Esse livro foi um impulsionador para estimular o desencanto e lacunas deixadas pelas escolas de *design* e de planejamento, bem como a necessidade acadêmica e de consultoria foi aguçada que, em pouco tempo inflamou e

deu notoriedade a essa escola. Algumas premissas da escola do posicionamento são discorridas pelos autores (MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 70).

- a. estratégias são posições genéricas, especialmente comuns e identificáveis no mercado;
- b. o mercado (o contexto) é econômico e competitivo;
- c. o processo de formação de estratégia é, portanto, de seleção dessas posições genéricas com base em cálculos analíticos;
- d. aos analistas desempenham um papel importante neste processo, passando os resultados dos seus cálculos aos gerentes que oficialmente controlam as opções;
- e. assim, as estratégias saem deste processo totalmente desenvolvidas para serem articuladas e implementadas, onde, de fato, a estrutura do mercado dirige as estratégias posicionais deliberadas, as quais dirigem a estrutura organizacional.

Entretanto, a escola de posicionamento em sua jornada é dividida por três ondas: a primeira onda com as origens nas máximas militares; a segunda que é a busca por imperativos de consultoria; a terceira onda que é o desenvolvimento de proposições empíricas. Especificamente nesta última, após 1980, ganhou importância e dominou a literatura e prática da administração estratégica. Esse posicionamento foi potencializado pelo trabalho de Michael Porter, publicado em 1980, conforme mencionado por (MINTZBERG *et al.*, 1998, p. 80).

“[...] Porter tomou a abordagem básica da escola do *design* e aplicou-a ao ambiente externo da empresa. Conseguiu, assim, aproveitar a aceitação já generalizada da estratégia como *design*, embora os procedimentos que promoveu estivessem muito mais no espírito da escola de planejamento. Para isso, ele acrescentou o corpo do conhecimento da organização industrial. A combinação era poderosa e foi um sucesso instantâneo, tanto nos meios acadêmicos como nos empresariais.”

Um modelo reconhecido como referência é o de Porter (1991) o modelo de análise competitiva que identifica as cinco forças no ambiente da organização, nas qual influenciam positivamente ou negativamente o combate a concorrência:

- a. ameaça de novos entrantes: o grupo a qual a organização está é aberto, onde em qualquer momento outras organizações podem entrar neste mercado, eliminando as barreiras iniciais e requerendo uma fatia do mercado;

- b. poder de barganha dos fornecedores da empresa: com a evolução das organizações, a relação entre a organização e os fornecedores tornou-se um fator de diferenciação, pois parceria de ganha - ganha é o fator preponderante para ter, em sua base de suprimentos e custos uma vantagem que poderá repassar ao mercado;
- c. poder de barganha dos clientes: a expectativa no cliente é ter preços baixos e qualidade superior, buscando suprir e oferecer alternativas de variedade, preço e informá-los sobre esse fator diferencial;
- d. ameaças de produtos substitutos: estar atento ao mercado e necessidade do cliente é fundamental, pois o produto pode ser substituído por uma que supra a necessidade mais eminente, tal como inovações;
- e. intensidade da rivalidade entre empresas concorrentes – um fator importante, pois acompanhar a evolução e estratégias do concorrente é vital para manter ou aumentar a fatia do mercado e a preferência do consumidor.

O modelo da análise competitiva de Porter (1991) impulsiona as estratégias genéricas: liderança em custo; diferenciação e foco.

**Figura 4:** Vantagens competitivas de Porter



**Fonte:** adaptado de Potter (1991).

Ainda em seu desenvolvimento, Porter introduziu a cadeia de valor, um posicionamento que desagrega a organização em atividades, chamando-as de atividades primárias e de suporte.

**Figura 5:** Cadeia de valor de Porter

**Fonte:** adaptado de Potter apud Mintzberg *et al.*, (1998, p. 80).

Uma relação de proximidade com as estratégias genéricas de Porter é do clássico autor Ansoff (1997), o tema de estratégias genéricas, derivando as estratégias em quatro componentes. Ainda, o autor definiu esses componentes como vetores de crescimento restringidos pela posição da organização em termos de produtos e de mercados relacionados ao presente e futuro. Essa abordagem permite que a organização perceba a direção na qual está avançando Ansoff (1977). Os componentes são:

- a. penetração de mercado;
- b. desenvolvimento de mercados;
- c. desenvolvimento de produtos;
- d. diversificação.

Ainda, em uma evolução eminente de seus estudos, Ansoff (1991) define a relação entre dois tipos de estratégia que a direção da organização: estratégia de carteira; estratégia competitiva.

O planejamento e as abordagens do processo são frequentemente apresentados lado a lado, por exemplo, em livros didáticos sobre estratégia e em cursos de MBA sobre estratégia que são utilizados pela diversidade de consultorias empresariais. Diversos autores abordam o assunto estratégias genéricas sob diferentes enfoques.

Dentre os diversos posicionamentos, o mais famoso exemplo de embate entre os autores é a chamada controvérsia Ansoff e Mintzberg (1991), que se desenrolou no renomado *Strategic*

*Management Journal*. Neste artigo, houve uma demonstração de embate entre escolas e pensamentos, onde os dois representantes icônicos de duas abordagens diferentes de gestão estratégica defendem suas posições e discutem se os estudiosos da estratégia podem conceituar os diversos pensamento e torná-los conceitos independentes e sem ligações e ou evoluções.

## **2.4 Liderança organizacional**

Existe convergência entre as diversas abordagem e métodos descritos no capítulo anterior, onde as mudanças podem ser tanto incrementais, evolucionárias, de primeira ordem, transformacional, revolucionárias, de segunda ordem ou, até mesmo contínuas. Em comum, segundo Kotter (1990) as mudanças devem ter uma forte interação estratégica entre as diversas dimensões em uma organização, bem como o envolvimento da liderança, fundamental para o sucesso da mudança. Adicionalmente, a questão da mudança organizacional requer um alinhamento estratégico, uma mudança de comportamento de toda a organização e, principalmente da liderança, que de forma estratégica impulsionam tais mudanças. Um posicionamento expressado por Shein (2002) “para que nossos comportamentos perdurem, eles devem primeiro entrar na personalidade do indivíduo ou na cultura do grupo que está sendo alterado” (SHEIN, 2002, p.9).

Esse posicionamento reflete uma implicação positiva de Bueno e Kerber (2010) onde, os autores desenvolvem um pensamento em algumas áreas fundamentais para o processo de mudança: o contexto organizacional; uma cultura organizacional; e a implementação. Em sua abordagem, a pedra fundamental para estas mudanças está na necessidade da liderança propor processos e estratégias para impor uma real mudança.

### **2.4.1 Liderança, conceitos e estilos**

Uma passagem importante dita pelo renomado professor John Kotter, da *Harvard Business School* (KOTTER, 1999, P. 31):



“O problema da mudança dentro das organizações se tornaria menos preocupante se o ambiente de negócios se estabilizasse logo ou, pelo menos, diminuísse o ritmo. Mas, a evidência mais confiável sugere o oposto: que a taxa de transformação do ambiente crescerá e as pressões sobre as organizações para que se transformem aumentará nas próximas décadas. Se esse for o caso, a única solução racional será aprender mais sobre o que gera uma mudança bem-sucedida e passar esse conhecimento para grupos e pessoas cada vez maiores [...] ajudar os indivíduos a compreender melhor as transformações envolve dois componentes [...] o primeiro componente tem tudo a ver com as várias etapas do processo de múltiplos estágios [...] o segundo componente está associado à força motriz que impulsiona o processo: liderança, liderança e mais liderança.”

A definição de liderança é um termo que, em sua base, confunde-se com o termo de administrar a organização. Segundo Kotter apud Robbins (2005) existem uma diferença entre os dois termos:

“a administração diz respeito ao enfrentamento da complexidade [...] a boa administração traz ordem e consistência por meio da elaboração de plano formais, do projeto de estruturas organizacionais rígidas e da monitoração dos resultados em comparação com os planos” (KOTTER apud ROBBINS, 2005, p. 258).

A liderança, por outro lado, diz respeito ao enfrentamento da mudança “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois, engajam as pessoas comunicando-lhes essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (KOTTER apud ROBBINS, 2005, p. 258).

Então, a definição da liderança, segundo Robbins (2005) é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar objetivo e metas. Essa definição do autor tem a base e origem de uma influência formal, na qual é conferida por um alto cargo na organização ou, até mesmo, pode ser conferido o papel de liderança para um indivíduo apenas pelo cargo que ele ocupa. Ainda, segundo o autor, a liderança não necessariamente é eficaz quando conferida para tais executivos do alto comando hierárquico, podendo ser conferida para outros membros, até por suas capacidades de influenciar um indivíduo e ou grupo, uma posição emergente da estrutura formal da organização.

Isto posto, algumas características da liderança, abordadas por Robbins (2005, p. 267) são apresentadas com uma marcação importantes do desenvolvimento da liderança:

- a. teoria dos traços: teórica que visa identificar e diferenciar os líderes dos não líderes, com base nas qualidades e características pessoais. São provenientes de percepções e

estudos que mapearam trações de lideranças em termos como carisma, entusiasmo, extroversão, amabilidade, estabilidade emocional, coragem e entre outros. Posto essas características, as últimas descobertas indicam que os traços podem delinear o líder, porém não significa, necessariamente, que o líder será bem-sucedido na liderança de uma equipe;

- b. teorias comportamentais: é o mapeamento e a determinação do comportamento do líder e, com isso, na possibilidade do entendimento desse comportamento, poderíamos desenvolver e treinar líderes – um estudo da universidade de Ohio que objetiva a identificação das dimensões independentes do comportamento do líder, sinalizando a relação entre os comportamentos dos líderes e o desempenho eficaz, assim como os estudos escandinavos que definem uma premissa básica que é, em um mundo em mudanças, os líderes eficazes devem exibir um comportamento orientado ao desenvolvimento;
- c. teorias das contingências: um modelo é o de Fiedler, que propõe qual a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação que lhe proporciona. Outros modelos da teoria contingencial se deparam com a participação do líder no processo decisório, assim como a sua isenção no contexto e sua tomada de decisão;
- d. teoria da troca entre líderes e liderados: em resumo, a teoria da troca parte do princípio que os líderes tratam da mesma forma todos os seus liderados em um grupo específico “grupo de dentro” ou “grupo de fora”. Os que estão no grupo de dentro, provavelmente são escolhidos por características aderentes ao líder. Essa diferenciação proeminente entre as outras teorias, é fruto de várias pesquisas, que em resumo, conclui que não é fácil os líderes investirem seus recursos em colaboradores que trazem mais retorno, portanto categorizar os grupos e pessoas, traz uma predileção inconsciente;
- e. teoria da meta e do caminho: essa teoria argumenta que a função do líder é ajudar os colaboradores para o atingimento de suas metas, fornecendo orientação e o apoio necessário para assegurar que tais metas sejam comparáveis com os objetivos da organização. Ainda, a teoria da meta traz a reflexão que esse método de liderança que permite ao líder o comportamento de ajudar seus liderados em uma jornada mais fácil e direcionada para reduzir seus obstáculos;
- f. modelo da participação e liderança: desenvolvido por Vroom e Phillip, esse modelo relaciona o comportamento de liderança com a participação no processo decisório. O

comportamento do líder deve ser ajustado à estrutura e tarefas, um modelo normativo com passos e regras que auxiliam o líder na tomada de decisão;

- g. liderança transformacional: a liderança que inspira seus seguidores a um propósito, transcendendo seus próprios interesses a despeito da organização e capaz de causar efeitos profundos e extraordinários em seus liderados; utilizando um estilo intelectual, promove a inteligência, a racionalidade e a resolução de problemas de forma integrada; considera os indivíduos de forma personalizada, trazendo atenção a cada indivíduo de forma pacificadora, integradora e orientadora;
- h. liderança transacional: esse tipo de líder conduz ou motiva seus liderados para a direção de metas estabelecidas por meio de esclarecimentos de papéis e funções, tipos de uma organização. Uma característica é a exigência de troca de recompensa pelo esforço do liderado, de maneira mais coercitiva, procurando observar em seus liderados desvios das regras e padrões, com atitudes corretivas, quando necessários, para coibir esses desvios;
- i. liderança carismática: um estilo de liderança que os seguidores atribuem ao líder uma capacidade de liderança quando observam determinados comportamentos. Características marcantes de um líder carismático são; visão de articulação; risco pessoal; sensibilidade ao ambiente; sensibilidade para as necessidades dos liderados; comportamento não convencional. Embora o carisma seja uma característica latente de um líder carismático, pode-se desenvolver esse traço em um indivíduo, entretanto essa criação de vínculos é mais aderente a líderes que já tem essa qualidade natural;

Outros estilos de liderança, desenvolvidos no estudo de Goleman (2000), um psicólogo Ph.D e autor do *best-sellers* Inteligência Emocional:

- a. líder coercitivo: “faça o que eu digo” é um estilo opressor, onde a base da liderança é a imposição por meio da obediência absoluta e não opinativa esperando total cumprimento da ordem na conformidade na qual foi pedido. O controle emocional é a chave de equilíbrio que deve ser utilizado por esse estilo;
- b. líder Agressivo: “faça como eu, faça agora” é um estilo de líderes exigentes, que impõe objetivos e metas audaciosas, quase sempre inatingíveis para o nível proposto, com uma expectativa de excelência por parte de sua equipe. Com viés de discriminar pessoas de baixa performance ou sem aderência a seu modelo de capacidades e conhecimentos;

- c. líder confiável: “venha comigo” é um estilo em que o líder mobiliza a sua equipe para um alvo em comum, mas fazendo com que a equipe tenha as descobertas no meio do caminho, e uma liderança positiva e eficaz, pois o uso da empatia e abordagem motivacional são características fortes do líder;
- d. líder agregador: “as pessoas vêm primeiro” é um líder com o viés emocional, o líder constrói laços entre a equipe e a organização, bem como um sentimento de pertencimento de todos para com a equipe e organização;
- e. líder conselheiro – “tente isso” é um líder que desenvolve pessoas, instruindo e desenvolvendo habilidades comportamentais e técnicas em seus liderados;
- f. líder democrático – “o que você pensa”, é um agregador e construtor de consenso na equipe e entre os colaboradores, uma liderança participativa e que traz confiança e respeito.

Segundo Robbins (2005, p. 271), para treinamento de um líder, duas premissas são básicas, “a primeira premissa é o que é liderança. Mas não sabemos. Os especialistas não chegam a um acordo quanto ao fato de a liderança ser um traço, uma característica, um comportamento, um papel, um estilo ou capacidade”, indicando que não existe um consenso de que os líderes fazem ou não a diferença para os resultados da organização. Ainda, segundo o autor, a segunda premissa básica é que a liderança pode ser ensinada, porém ressalta que as evidências dos estudos não são encorajadoras na afirmação deste contexto, pois as descobertas indicam que não podemos ensinar, em sua amplitude de comportamentos, uma pessoa a liderar.

**Quadro 10:** Líder vs Gestor

Habilidades e Comportamentos requeridos	Gestor	Líder
<b>Lidam com</b>	Complexidade	Desafios de transformação
<b>Buscam</b>	Ordem e consistência	Mudanças organizacionais
<b>Estabelecem</b>	Objetivos e metas	Direção e visão de futuro
<b>Desenvolvem</b>	A estrutura organizacional e suas funções, realizando planos estabelecidos	A organização focando no alinhamento das pessoas em direção a visão estabelecida
<b>Comunicam</b>	O plano para as pessoas delegando responsabilidade para a implementação	A visão para aqueles que podem criar coalizões comprometidas
<b>Focam</b>	No monitoramento detalhado dos resultados obtidos <i>versus</i> planejados	Na motivação e inspiração. Mantendo as pessoas no caminho certo, apoiando as pessoas na superação das barreiras

**Fonte:** Adaptado de (KOTTER, 1990).

Segundo Kotter (1990, p.4): “gestão é lidar com a complexidade. Liderança, em contraste, é lidar com a mudança”. As características de liderança entre gestor e líder, citado por Kotter (1990), é uma abordagem que elucida a diferença entre líderes e gestores.

Embora, a priori, a impressão é de que são conceitos sinônimos, existe diferenças marcantes (quadro 10).

Quanto mais mudança significa mais é preciso mais liderança. Esta abordagem de Kotter (1990) exemplifica a importância de liderar as mudanças diferentemente de fazer a gestão das mudanças. Esta última, tende a lidar com a complexidade dos processos organizacionais, e com a boa gestão, a complexidade dos sistemas organizacional são dirigidos na dimensão correta, com estabelecimentos de etapas corretas. Ainda, a gestão desenvolve a capacidade para o alcance do plano em curso.

Por sua vez, a liderança, é mais estratégia do que tática, conduz o alinhamento da visão do plano, tanto para as pessoas que estão envolvidas, até mesmo para a liderança que está a conduzindo. Complementarmente, o modelo de liderança é impulsionado por fatores como motivação e engajamento, que são os alicerces para a disseminação da visão da organização para os indivíduos, e essa dimensão do envolvimento para estabelecimento do alcance da meta é parte fundamental da gestão, onde a garantia de uma boa execução desses fatores, é o fundamento para condução dos processos traçados no plano, seu controle e monitoramento de resultados (KOTTER, 1990, p. 5).

#### ***2.4.2 Liderança a estratégica na organização***

Em uma organização sem a direção correta, mesmo com planejamento a curto prazo, proveniente de uma contingência, pode criar um “buraco negro” absorvendo muita energia e tempo. Ainda, segundo Kotter (1990), a organização sem uma visão estratégica para fornecer restrições em torno do processo de planejamento, pois pode não fornecer o planejamento e mudança duradora, falhando em expor um caminho claro para as mudanças duradoras.

Ainda, segundo o autor, uma característica central das organizações modernas é a interdependência, onde ninguém tem completa autonomia e, diretamente ligados pelos sistemas, departamentos e a hierarquia. Essas ligações apresentam um desafio especial para a mudança organizacional, que estrategicamente deve ter em sua liderança o alimento para a

mudança (KOTTER, 1990). Com isto, “sem uma liderança estratégica e eficiente, a probabilidade de uma empresa apresentar boa *performance* ao mesmo tempo em que enfrenta os desafios da econômica mundial diminui drasticamente” (IRELAND e HITT apud GLENN, 2002, p. 8).

A liderança estratégica conceituado por Ireland e Hitt (1999) é a capacidade de prever, imaginar, manter a flexibilidade, pensar estrategicamente e trabalhar com as pessoas dando início às mudanças, propiciando um futuro viável para a organização.

O conceito de liderança estratégica, segundo Glenn (2002) é delineada como a habilidade de um líder influenciar outras pessoas a tomar, de forma voluntaria e rotineira, as decisões que aumentam a viabilidade da organização no longo prazo, ao mesmo tempo que mantem a estabilidade financeira em curto prazo. É uma definição que coloca, em tempo presente e futuro, a liderança em uma posição de engajar e influenciar seus funcionários a tomarem as melhores decisões, pois é o caminho correto e consistente de um processo da liderança estratégica.

Mintzberg *et al.* (1987) defini a liderança estratégica como a habilidade que o líder tem de influenciar os subordinados, e que o líder entende as estratégias emergentes, onde alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico.

Em seu artigo liderança estratégica e criação de valor, Glenn (2002) traça um paralelo entre os tipos de liderança e os comportamentos dos líderes estratégicos, líderes visionários e líderes gerencias (GLENN, 2002, p. 9).

Segundo Glenn (2002), pela ordem dos estilos mais aderentes a visão estratégica e seus comportamentos, o autor se posiciona na questão da **liderança gerencial** é uma relação em que algumas organizações, por sua cultura e valores, desenvolvem os seus líderes para serem gerenciais, uma relação distante da idealização da liderança estratégica, essa última é o estilo de liderança a ser conquistado. Ainda assim, um comportamento mais contundente na questão das metas da organização é que, a liderança gerencial é impessoal, desconectada e com pouca sensibilidade ao futuro e de que maneira atingira a meta. Alguns comportamentos da liderança gerencial são definidos por Glenn (2002):

- a. líderes gerenciais consideram o trabalho um processo e, para a conquista dos resultados, envolvem e influenciam os seu comandados com coerção e outras formas punitivas no caso de não atingimento das metas;

- b. mantem um baixo nível emocional nos relacionamentos humanos, pois para gerenciar ele precisa de ordem e não de opiniões controversas;
- c. tenta manter o conservadorismo os regulamentos do *status quo*;
- d. tem predileções com aqueles que estão próximos a ele, com as mesmas características;
- e. no processo de decisão pode não incluir os valores da organização ou a ética das relações.

O posicionamento sobre a liderança visionária, segundo Glenn (2002) são líderes que estão emergindo como solucionadores de muitos males nas organizações, entretanto, são líderes que precisam tecnicamente do apoio dos líderes gerenciais. A razão é que a liderança visionária exige autoridade de influência, muito dela está no estilo do líder gerencial. Ainda, segundo (GLENN, 2002):

- a. líderes visionários são mais produtivos na questão das estratégias para atingimento das metas, comparado os líderes gerenciais;
- b. exerce influência da direção em que a organização deve tomar;
- c. criam imagens e fortalecem as expectativas, pois alteram os humores dos indivíduos e conseguem influenciá-los na questão do alcance das metas;
- d. tem uma abordagem de procurar soluções e ideias novas para problemas antigos.

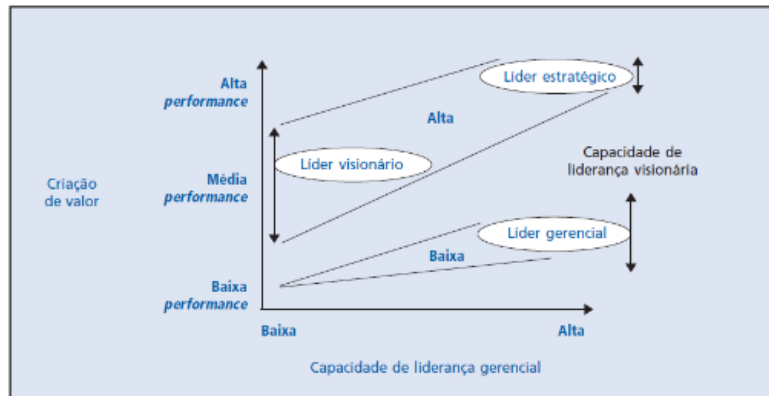
O modelo de líder estratégico, é diferente dos outros modelos, pois declaram seus desejos, sonhos e anseios com um propósito de concretizá-los por meio de ações (GLENN, 2002; KOTTER, 1990, 1999; MINTZBERG, 1998; ROBBINS, 1999).

O destaque da liderança estratégica é o comportamento ético, planejado e engajador, entre outros comportamentos, Glenn (2002) destaca:

- a. formulam e implementam estratégias para impacto imediato e formulam consistentemente as mesmas para o longo prazo para aumentar a evolução;
- b. usam os controles estratégicos e financeiros, mas sempre com foco no estratégico;
- c. orientam e incentivam o processo de criação de conhecimento na organização, incentivando os indivíduos no desenvolvimento de competências;
- d. líderes estratégicos têm expectativas grandes e otimistas em relação à *performance* de seus pares, subordinados e de si mesmo.

A idealização dos tipos de liderança e a criação de valor para as organizações é demonstrado (figura 6) por Glenn (2002), onde o ponto máximo de *performance* em conjunto com a alta capacidade de liderança gerencial é atingido pelo estilo de liderança estratégica, o modelo a ser seguido em uma organização.

**Figura 6:** Liderança estratégica, visionaria e gerencial



**Fonte:** Glenn (2002, p. 15)

## 2.5 Resumo do capítulo, modelos e referência para o trabalho aplicado

Para as três dimensões extraídas do problema de pesquisa (mudança organizacional, liderança e estratégias) foram estabelecidos vários conceitos das literaturas relacionadas. Dessa forma, neste capítulo, desenvolve-se uma trança teórica, com pontos de convergência para embasar a pesquisa na organização.

As intercorrências do estudo na organização, relaciona-se à inserção das melhores estratégias para mudança por intermédio de uma equipe de líderes. Então, é combinação perfeita entre os conceitos literários que permite a base para sustentar o objeto de estudo proposto.

A escolha dos conceitos de estratégia das escolas prescritivas, especialmente da escala de planejamento e *design* adequa-se os conceitos já praticados pelas organizações. São modelos conhecidos e, que proporciona uma melhor aceitação por parte das organizações. Por concepção, tem como premissa o mapeamento e análise dos pontos fortes e fracos, as ameaças e oportunidades do ambiente na qual a organização está inserida.



Uma influente literatura que conceitua a gestão da mudança praticada na organização, preferencialmente pela liderança estratégica, é o modelo de oito passos de Kotter. Esta metodologia, por intermédio de passos estruturados, auxilia o líder para uma visão estratégica para a mudança organizacional.

Desta maneira, os métodos e ferramentas das escolas prescritivas, em conjunto com a proposição do processo de 8 passos para liderar mudanças de Kotter, potencializou o avanço da escolha de um método aderente a uma de pesquisa de campo.

### 3 MÉTODOS DA PESQUISA

O objetivo da metodologia de pesquisa é conduzir o pesquisador na busca das respostas necessárias ao problema que este se propõe a investigar. Além das respostas em si, Laville e Dionne (1999), reforçam que é imprescindível trabalhar com rigor e com método para assegurar que os resultados da pesquisa serão confiáveis e válidos. Em uma definição complementar dos autores (LAVILLE e DIONNE, 1999, p.11):

“O método são regras precisas e fáceis, a partir da observação exata das quais se terá certeza de nunca tomar um erro por uma verdade, e, sem aí desperdiçar inutilmente as forças de sua mente, mas ampliando seu saber por meio de um contínuo progresso, chegar ao conhecimento verdadeiro de tudo do que se é capaz”.

Ainda nesta perceptiva, DRESCH et al. (2015b) destacam que, para a definição do método de pesquisa, o pesquisador deve considerar alguns aspectos: (i) a contribuição para responder ao problema de pesquisa; (ii) a legitimidade junto à comunidade científica; (iii) a sistematicidade dos procedimentos adotados. Um método de pesquisa coerente e organizado contribui para assegurar o rigor da pesquisa, a confiabilidade dos resultados obtidos e, sobretudo, a resposta do problema em questão (LAVILLE; DIONNE, 1999).

Assim, o método de pesquisa é um procedimento formal, sistemático e racional, que utiliza métodos e técnicas científicas para conhecer a realidade ou descobertas parciais, com precisão e relevância (GIL, 2002; DRESCH et al., 2015; LAKATOS e MARCONI, 1982).

O presente trabalho aplicado utiliza o método da pesquisa-ação, definido por Thiollente (1986, p. 25), como:

“à pesquisa-ação não é considerada como metodologia. Trata-se de um método, ou de uma estratégia de pesquisa agregando vários métodos ou técnicas de pesquisa social, com os quais se estabelece uma estrutura coletiva, participativa e ativa ao nível da captação de informação”.

Em resumo, este trabalho aplicado utiliza-se de metodologias empíricas com imersão do pesquisador na pesquisa de campo como participante da ação, da investigação, da introdução dos processos de mudanças dentro do contexto da organização. Assim, neste capítulo é apresentado os procedimentos metodológicos adotados em suas especificidades, no caráter

qualitativo da pesquisa, utilizando-se do método pesquisa-ação de forma participativa e colaborativa.

### **3.1 Método qualitativo de pesquisa**

Nos procedimentos da pesquisa qualitativa, segundo Creswell, na atualidade, existe um consenso aproximado do que constitui uma pesquisa qualitativa. Algumas características baseadas nas ideias são (CRESWELL, 2014; 2007):

- a. a pesquisa qualitativa ocorre em um cenário natural com o pesquisador sempre se deslocando e interagindo onde está o participante da pesquisa, se envolvendo em um nível de detalhes com as experiências reais dos participantes;
- b. a pesquisa qualitativa usa métodos múltiplos, que são interativos e humanísticos. O método de coleta de dados está sendo utilizados de forma crescente e cada vez mais envolve os participantes e suas sensibilidades ao estudo proposto. Inclui a atitude dos pesquisadores em incluir os participantes na coleta de dados, estabelecendo harmonia e credibilidade no processo;
- c. uma pesquisa emergente e não previamente configurada e, com isso, as perguntas podem mudar e serem refinadas à medida em que o pesquisador descobre o que perguntar e para quem perguntar;
- d. o pesquisador qualitativo reflete, sistematicamente, sobre quem é ele na investigação e é sensível a sua biografia pessoal e à maneira como ela molda o estudo. Quanto mais complexa, interativa e abrangente a narrativa, melhor o estudo qualitativo;
- e. uma pesquisa fundamentalmente interpretativa, onde os pesquisadores fazem as interpretações dos dados e filtra através de uma lente pessoal;
- f. o pesquisador qualitativo adota e usa uma ou mais estratégias de investigação como um guia para os procedimentos no estudo qualitativo.

Para Creswell (2014) a pesquisa qualitativa é, também, interpretativa, com envolvimento intensivo e sustentado do pesquisador como participante da pesquisa. Segundo Vergara (2005) os principais tipos de abordagens qualitativas são: (i) fenomenologia, (ii)

etnografia, (iii) teoria fundamentada, (iv) estudos de caso, (v) pesquisa-ação e a (vi) pesquisa histórica. Destaca-se também algumas abordagens para a coleta dos dados qualitativos: entrevistas individuais, grupos focais e observação participante.

Dessa forma, o presente trabalho aplicado utilizou-se da abordagem do tipo de pesquisa qualitativa, uma pesquisa de campo aplicada que busca entender, explorar, intervir e propor ações para a mudança de estratégias do departamento de operações da organização. Quanto aos procedimentos da pesquisa, utiliza-se o método de abordagem pesquisa-ação com suas etapas cíclicas que permite a interação entre o pesquisador e o objeto de estudo, contribuindo para a obtenção dos resultados e o alcance dos objetivos propostos da organização e da pesquisa.

### **3.2 Método da pesquisa-ação**

A pesquisa-ação, como uma pesquisa qualitativa, tem identidade demarcada pela ruptura com modelos pré-concebidos no campo de estudos quantitativos, mas também no âmbito das investigações qualitativas (Dos Santos et al., 2017).

Kurt Lewin, conhecido como fundador da pesquisa-ação, é reconhecido por cunhar o termo na literatura e por estudar grupos humanos e suas dinâmicas. Com o foco na mudança social, buscou formas de intervir nesta dinâmica da sociedade.

Na literatura, são encontradas diversas definições de pesquisa-ação, dando maior ou menor ênfase a diferentes características do método. Inicialmente, e por sua aplicabilidade, é difícil definir pesquisa-ação por duas razões, segundo Tripp (2005, p. 445): “primeiro, é um processo tão natural que se apresenta, sobre muitos aspectos, diferentes; e segundo, ela se desenvolveu de maneira diferente para diferentes aplicações”. Sobre a forma da pesquisa-ação, segundo (TRIPP, 2005, p. 447):

“pesquisa-ação é uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática”. O autor acrescenta ainda “que as técnicas de pesquisa devem atender aos critérios comuns a outros tipos de pesquisa acadêmica (isto é, enfrentar a revisão pelos pares quanto a procedimentos, significância, originalidade, validade etc.)”.

Mesmo sendo uma pesquisa pragmática, segundo o autor, ela se distingue da prática de cunho apenas organizacional. Também se distingue da pesquisa científica tradicional, alegando

que o pesquisador altera o que está sendo estudado e, com isso, existe a necessidade de um olhar específico na metodologia empregada (TRIP, 2015). Outra definição de pesquisa-ação afirma (THIOLLENT, 1986, p. 14):

“é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo”.

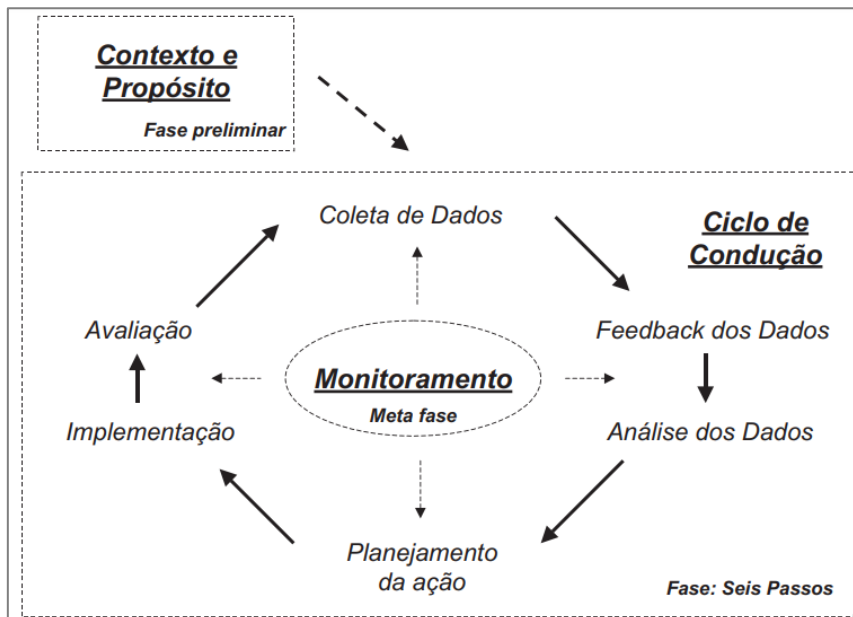
Complementarmente ao posicionamento de Tripp (2005), Thiollent (1986) entende que a pesquisa-ação encontra um contexto favorável quando pesquisador não quer limitar sua pesquisa aos aspectos acadêmicos e burocráticos como a maioria das pesquisas convencionais. Assim, com a pesquisa-ação, o pesquisador pretende desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados. Assim, Tripp (2005, p. 457) define cinco modalidades da pesquisa ação:

- a. pesquisa-ação técnica que constitui uma abordagem pontual na qual o pesquisador toma uma prática existente de algum outro lugar e interpreta em sua própria esfera de prática para realizar a melhoria, de forma mecânica, como se fosse ler um manual;
- b. pesquisa-ação prática, onde o pesquisador escolhe ou projeta as mudanças feitas;
- c. pesquisa de ação política, onde é preciso engajar-se na política, pois só se pode fazer mudanças na cultura organizacional com exercício do poder;
- d. pesquisa de ação socialmente crítica: modalidade de pesquisa-ação política em que se trabalha para mudar ou contornar o modo de agir dominante do sistema;
- e. pesquisa de ação emancipatória, também uma variação da pesquisa-ação política, que tem como meta explícita mudar o status quo não apenas para si mesmo e para os companheiros mais próximos, mas numa escala mais ampla do grupo social como um todo em uma escala mais ampla.

Tripp (2005) em sua pesquisa aborda que existem inúmeros tipos de investigação-pesquisa-ação e ciclos de implantação. Um modelo explorado pelo autor é um ciclo que contempla o planejamento, a implementação, a descrição das ações e a avaliação da mudança para o aprimoramento da prática das ações. O autor afirma que em um processo de pesquisa-ação aprende-se tanto com a prática quanto com a própria investigação.

O ciclo de pesquisa-ação (quadro 11), na perspectiva de Coughlan e Coughlan (2002) abrange três fases: uma etapa prévia para a compreensão do contexto e do propósito; as seis etapas principais para a condução do ciclo com a coleta de dados, o fornecimento de *feedback*, analisar dados, planejamento e ação, implementação e avaliar a ação;

**Quadro 11:** Ciclo de pesquisa-ação de Coughlan e Coughlan



**Fonte:** adaptado e traduzido de Coughlan e Coughlan (2002).

A primeira fase, o estudo preliminar, compreende o entendimento sobre o contexto em que a pesquisa será realizada (objeto de análise), bem como o propósito da condução do trabalho. Essa fase envolve o estabelecimento de justificativas para a ação requerida (razões pelas quais as ações devem ser conduzidas) e justificativas para a pesquisa em si (razões pelas quais ela deve ser conduzida, que questões a serem endereçadas e qual será a contribuição gerada).

A segunda fase, ciclo de condução pelos seis passos, inicia com a etapa de coleta dos dados (diagnóstico e/ou dados coletados quando a pesquisa já se encontra em regime), *feedback* dos dados (para os envolvidos com a pesquisa), análise desses dados (com os envolvidos na pesquisa), planejamento da ação (definição da intervenção a ser feita), implementação da ação (colocar em prática aquilo que foi planejado) e avaliação (verificar se os resultados da implementação surtiram ou não os efeitos desejados), retornando para nova coleta dos dados (caso necessário), fechando então o ciclo.

É importante mencionar que estes ciclos são constantes e sequenciais, ou seja, são contínuos pelo período em que forem necessários. Outra observação é que pode existir um ciclo mais abrangente (para a pesquisa como um todo) e ciclos menores para partes específicas do trabalho.

A terceira fase é o monitoramento, que compreende uma verificação de cada um dos seis passos anteriores, no sentido de identificar qual é o aprendizado gerado na condução da pesquisa-ação. Esse monitoramento deve estar presente de diferentes maneiras, conforme cada passo do ciclo de condução. Do lado organizacional, pode haver o estabelecimento de um grupo diretivo durante a condução da pesquisa-ação, nesse caso com maior interesse nos resultados práticos do trabalho (Coughlan; Coghlan, 2002).

Reconhecido pelas pesquisas e estudos do método pesquisa-ação, Thiollent (1986) salienta que a pesquisa-ação encontra um contexto favorável quando pesquisador não quer limitar sua pesquisa aos aspectos acadêmicos e burocráticos da maioria das pesquisas convencionais. Assim, com a pesquisa-ação, o pesquisador pretende desempenhar um papel ativo na própria realidade dos fatos observados.

Alguns importantes aspectos da pesquisa-ação são abordados como estratégias de pesquisa social, por (THIOLLENTE, 1986, p. 16):

- a. há uma ampla e explícita interação entre pesquisadores e as pessoas implicadas na situação investigada;
- b. desta interação resulta a ordem de prioridade dos problemas a serem pesquisados e das soluções a serem encaminhadas sob forma de ação concreta;
- c. objeto de investigação não é constituído pelas pessoas e sim pela situação social e pelos problemas de diferentes naturezas encontrados nesta situação;
- d. objetivo da pesquisa-ação consiste em resolver ou, pelo menos, em esclarecer os problemas da situação observada;
- e. há, durante o processo, um acompanhamento das decisões, das ações e de toda a atividade intencional dos atores da situação;
- f. a pesquisa não se limita a uma forma de ação (risco de ativismo), pretende-se aumentar o conhecimento dos pesquisadores e o conhecimento ou o nível de consciência das pessoas e grupos considerados.

Outro ciclo efetivo no contexto organizacional é o de Thiollente (1997), no qual a pesquisa-ação é concebida com uma estrutura de interação de clientes, de pesquisadores ou, até mesmo, de consultores com a organização. Os procedimentos são descritos em cinco fases (THIOLLENT, 1997):

- a. diagnóstico detalhado com diversas fontes para identificar um problema na organização;
- b. planejamento da ação em conjunto com a equipe da organização, considerando as ações e demais alternativas para resolver o problema;
- c. execução das ações, com seleção de um roteiro prático para conduzir as ações;
- d. avaliação das consequências da ação, os resultados e possíveis modificações para um próximo ciclo;
- e. aprendizagem específica e identificação da aprendizagem proveniente da experiência vivenciada e praticada.

A aplicação da pesquisa-ação não é comum no estudo da administração, apesar de ser utilizada com muita frequência no âmbito das ciências sociais aplicadas como educação, serviço social e saúde pública (NOVAES, GIL, 2009). Entretanto nos estudos organizacionais, o método de pesquisa-ação representa uma possibilidade de conciliar o sujeito e o objeto da investigação (THIOLLENT, 1997).

Neste contexto, foi preciso entender o método de pesquisa-ação como um ciclo de exploração que mais se adequa a atuação na organização pesquisada. Com isto, deu-se a escolha do ciclo de pesquisa-ação na perspectiva de Thiollent (1997). O ciclo de intervenção e suas respectivas etapas proporcionou uma melhor exploração, aplicação e aproximação da teoria com a prática que busca a solução do problema específico no contexto de uma organização.

### **3.3 Aplicação do método de pesquisa-ação nas organizações**

A partir das considerações de Thiollent (1985, 1997, 2003); Novaes e Gil (2009); McKay e Marshall (2007); Tripp (2015); Coughlan e Coghlan (2002); Coughlan (2003), verifica-se diferentes abordagens ao se tratar da pesquisa-ação aplicada ao contexto da



administração. Neste ponto, a pesquisa-ação pode apresentar dupla orientação nos estudos aplicados às organizações (MCKAY E MARSHALL, 2007):

- a. uma abordagem aderente a uma pesquisa e produção de conhecimento e, o que define uma atuação de campo e que explora a solução para problema de pesquisa;
- b. outra abordagem no sentido do engajamento na solução de problemas organizacionais, um foco de consultoria empregada pelo pesquisador, que neste caso, interage junto à organização de forma colaborativa e participativa, um olhar não apenas para o problema de pesquisa, e sim para um problema real que deve ser resolvido pela intervenção em campo, de forma exploratória.

Para a escolha do método pesquisa-ação deste trabalho aplicado foram considerados algumas questões:

- a. a abordagem da pesquisa-ação é de origem sociologia e psicologia, abre espaço de investigação no qual podem se entrosar especialista de várias disciplinas na organização, que no caso desta dissertação é aderente ao proposto da exploração o objeto de estudo, a equipe multidisciplinar na qual estou inserido como pesquisador participante;
- b. pela questão social e organizacional ao que se refere-se o objeto de pesquisa;
- c. ao ser uma pesquisa participativa onde os membros da organização que estão sendo estudados participam ativamente do processo cíclico e a possibilidade do pesquisador fazer parte deste ambiente de trabalho na organização é, mais uma vez, aderente a esta proposta de pesquisa;
- d. a pesquisa-ação parte de um problema identificado em um contexto particular que é o caso desta dissertação;
- e. a pesquisa-ação, segundo Thiollent (1997) é fundamentalmente pautada em mudanças e é aplicável para compreender, planejar e implementar a mudanças necessárias na organização, bem como articular os resultados desejados;
- f. a pesquisa-ação busca alcançar o objetivo de descrição (com base em verbalização dos diferentes autores em suas linguagens próprias), outro objetivo é a intervenção (com base em verbalizações dos conhecimentos derivados das inferências que são inseridos na elaboração de estratégias ou ações).

Dando ênfase ao último item, o método pesquisa-ação corresponde às abordagens necessárias para o estudo em mudança organizacional.

Por fim, após demonstrada a abordagem de ciclos do método pesquisa-ação, foram utilizadas neste trabalho as etapas do ciclo de intervenção de Thiollent (1986;1997), por entender e experimentar um estudo “vivo” que foi escrito a medida em que os fatos se desenrolaram, e que a abordagem pesquisa-ação se mostrou adequado pela sua flexibilidade de redefinir seu próprio ciclo, sem a necessidade de seguir exatamente os passos propostos e, contudo, aplicado com o rigor metodológico que é exigido para o trabalho acadêmico.

### **3.4 Métodos e fases do ciclo pesquisa-ação na organização pesquisada**

Este trabalho aplicado é de abordagem qualitativa, de natureza aplicado, além de abordar os procedimentos técnicos que são utilizados em uma pesquisa de campo.

Em uma pesquisa-ação, no processo de intervenção o pesquisador deve desenvolver um estilo competente de intervenção. Neste ponto, somam-se a habilidade de intervenção que Eden e Huxham (1996a, 1996b) chamam de habilidades de consultoria e a necessidade de alcançar os objetivos de pesquisa. Porém, isto não implica em um conhecimento preciso ou em um entendimento prévio da natureza dos resultados da pesquisa no início dela. Ao contrário, o pesquisador deve ter um propósito estratégico para o projeto de pesquisa.

Na pesquisa-ação, é possível descobrir o que os participantes realmente dizem e fazem “em situações que realmente interessam a eles”, ao invés do que eles podem dizer ou fazer em situação controladas (EDEN; HUXHAM, 1996b, p.535). Os autores ainda explicam que os *insights* – termo aqui definido como ideias que surgem para solucionar problemas existentes a partir de um pensamento intuitivo, muitas vezes relacionados à realização dos trabalhos – gerados ao final da pesquisa não podem ser previstos no início da mesma e, por este motivo, é necessária a construção de um “grau apropriado de reflexão” durante o processo de intervenção.

Dessa forma, faz-se necessário explicar um desdobramento do método da pesquisa-ação, que permite uma integração entre os objetivos da pesquisa e objetivo da intervenção na organização, uma abordagem conceituada por (THIOLLENT, 1986).

### 3.5 Objetivos específicos no ciclo da pesquisa-ação

Em uma pesquisa-ação é possível distinguir o objetivo da pesquisa “conhecimento” do objetivo da pesquisa “ação” para que tenhamos uma possibilidade mais realística de impulsionar as mudanças. Ainda neste ponto: a formulação do objetivo da pesquisa é para a ampliação do conhecimento científico; o da ação é promover uma melhoria na organização.

Em uma pesquisa-ação, a relação entre conhecimento e ação está no centro da abordagem metodológica. Segundo Thiollent (1986) a relação entre pesquisa social e ação consiste em obter informações e conhecimento em função de uma determinada ação de caráter social, que no estudo em questão é o enfrentamento no problema de pesquisa enunciado neste trabalho aplicado. Este trabalho aplicado buscou contribuir para o campo do conhecimento de pesquisa, tal como para a solução do problema específico da equipe em estudo. Este último contribui com a ação.

Portanto, foram inseridos objetivos específicos para a organização. Segundo Thiollent (1986, p.39), essa inserção proporciona uma melhor ligação entre os objetivos da pesquisa, “conhecimento”, e os objetivos da intervenção, “ação”.

Pautado pelo posicionamento de Thiollent (1986;1997), em cada fase do ciclo de pesquisa-ação desenvolvi os objetivos específicos para organização “ação”. Ainda, para a identificação dos tipos, é relevante descrever o significado das siglas:

- a. **OEP** – (objetivos específicos da pesquisa) “conhecimento”, descritos na instrução do trabalho, fruto do desenvolvimento do pesquisador com o propósito de entender o fenômeno estudado para a pesquisa acadêmica;
- b. **OEO** – (objetivos específicos da organização) “ação”, são os objetivos de intervenção que auxiliou na solução dos problemas da organização em cada uma das fases do ciclo de intervenção.

#### 3.5.1 *Objetivos específicos na fase Exploratória*

A fase exploratória do ciclo de intervenção está embasada no objetivo específico (**OEP1**), para a contribuição da produção do “conhecimento da pesquisa”, enunciado como:

entender como a equipe de líderes conduz um diagnóstico do cenário organizacional, mapeando as condições externas e internas para um planejamento estratégico de mudanças.

Em consonância com o objetivo específico da pesquisa, definimos o objetivo específico da organização (**OEO1**): reunir a equipe para propor a pesquisa de intervenção e exploração do problema do departamento, mapeando o contexto do cenário externo e interno.

### ***3.5.2 Objetivos específicos na fase Pesquisa Aprofundada***

Na fase pesquisa aprofundada do ciclo de intervenção está embasado o objetivo específico (**OEP2**): compreender como a equipe de líderes do departamento define as estratégias para a gestão das mudanças baseado no método pesquisa-ação.

A definição do objetivo específico da pesquisa norteou a constituição do específico para a organização (**OEO2**): mapear e agrupar as estratégias prioritárias de cada disciplina, dimensionando-as para um plano-ação unificado e aderente a implementação.

### ***3.5.3 Objetivos específicos na fase Ação***

Na fase ação do ciclo de intervenção está embasado o objetivo específico (**OEP3**): conceber de que forma a equipe de líderes fragmenta as estratégias, transforma e implementa um plano de ação.

Assim definimos o objetivo específico para a organização (**OEO3**): desenvolver, comunicar e acionar o plano de ação para as unidades de negócio.

### ***3.5.4 Objetivos específicos na fase Avaliação***

Na fase avaliação do ciclo de intervenção está embasado o objetivo específico (**OEP4**): alcançar, a partir da avaliação dos resultados obtidos, o modo que a equipe correspondeu o ciclo intervenção da pesquisa-ação. Por fim, definimos o objetivo específico para a organização (**OEO4**): analisar os impactos positivos e negativos das ações no departamento de operações, incluindo, modificando e adaptando o plano com as melhores ações.

### 3.6 Métodos e cronograma da intervenção da equipe multidisciplinar

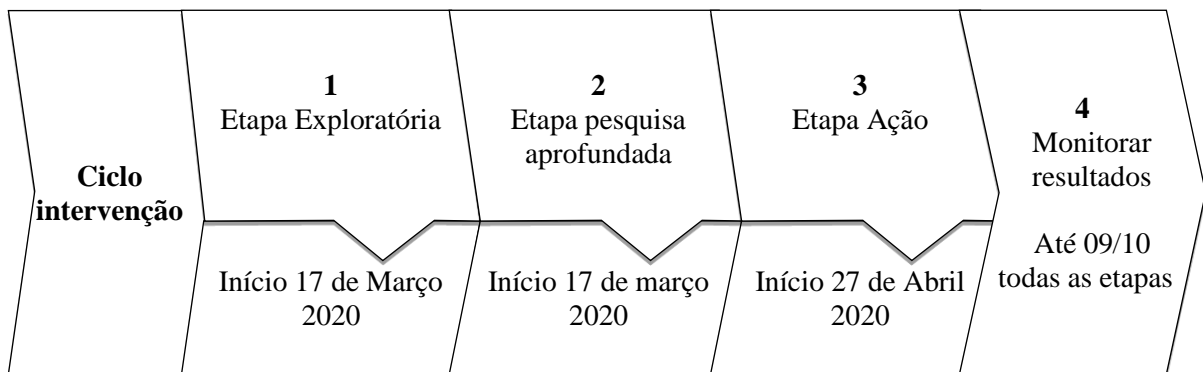
Um importante posicionamento introdutório para o ciclo de intervenção da pesquisa-ação pode ser entendido como um método de pesquisa muito diversificado, “abrange ele os comportamentos consistentes ou não, nos níveis das pessoas ou dos grupos, a ação planejada e decidida em grupo” Brandão (1897, p.97).

O processo de intervenção, em suas respectivas fases, requereu o uso das diversas ferramentas para a coleta e para a análise de dados, sempre pautado nos métodos acadêmicos de pesquisa e nos referenciais teóricos. Neste último, “o papel da teoria consiste em gerar ideias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações” Thiollent (1987, p.55). Utilizou-se esta base para orientar os processos de liderança e de mudança estratégica organizacional, norteando a criação de um plano, conduzido e implementado por uma equipe multidisciplinar, responsável pelas escolhas e pelas priorizações das ações a serem tomadas.

Inclui-se como base norteadora da intervenção um método de Kotter (1999), ora detalhado no capítulo de revisão de literatura, foi um importante direcionador para equipe de líderes. Os oito passos para liderar mudanças de Kotter (1999) deriva do modelo de mudanças de Lewin ((1952). Este modelo para liderar mudanças condiz com a proposta de intervenção aqui exposta, uma vez que é de fácil compreensão e se adapta ao método de pesquisa-ação. Além disso, essa escolha é adequada, por ser referência há décadas aos líderes durante processos de mudanças organizacionais e, principalmente, por ser uma metodologia reconhecidamente aplicável na prática.

Isto posto, é importante demonstrar (quadro 12) a linha de tempo na qual foi exposto o processo de intervenção.

**Quadro 12:** Ciclos de intervenção na organização



**Fonte:** próprio autor

### ***3.6.1 Métodos da fase Exploratória do ciclo de intervenção***

A fase exploratória, a primeira fase do ciclo, foi executada por meio de um diagnóstico externo, com a análise de documentos de pesquisas de mercado: em sites relacionados a gestão de mudanças; na extração de dados dos relatórios de órgãos públicos; no mapeamento dos principais ofensores e das principais categorias relevantes ao objeto desse estudo.

As informações se tornam relevantes a partir do momento que são aderentes ao objetivo do estudo proposto neste trabalho aplicado. Assim, no que tange o embasamento teórico para esta etapa do ciclo da pesquisa-ação, foi analisado os estudos dos principais autores e suas abordagens teóricas acerca do problema de pesquisa e a derivação do objetivo: (i) mudança organizacional; (ii) estratégia; (iii) liderança estratégica para a mudança.

Após análise dos conceitos, usou-se o modelo dos Oito passos para liderar mudanças de Kotter (1999). Desta etapa do ciclo, a fase “exploratória”, extraíram-se o primeiro e o segundo passo deste método que serviu como norteador conceitual. Esta escolha permitiu moldar os conceitos da pesquisa para a linguagem da equipe e dos líderes.

Um passo importante nesta fase foi a busca por informações relevantes e aderentes que auxiliaram no diagnóstico das cenário atual. Por essa razão, houve a opção pela pesquisa ou análise documental, “com frequência [...] denominada de ‘método documental’ ou ‘técnica documental’ de coleta de dados”. Segundo Calado e Ferreira (2005) o “método documental” é o método de investigação que serve como complemento para informações obtidas por outros métodos. Neste sentido, os documentos extraídos e analisados no do período da pandemia, por sua relevância no contexto estudado, foi considerado uma fonte primária de dados.

A análise documental se deu em duas fases: a análise de documentos governamentais, com as primeiras normas e regras na qual a organização é atingida; uma análise detalhada do ambiente externo na ótica dos líderes de organizações. Esta última, instruída por uma pesquisa elaborada pela Deloitte (2020b), que disponibiliza análises e pontos de vista sobre as questões mais relevantes do ambiente de negócios. Neste ponto, essa pesquisa alimentou a equipe durante o ciclo.

Na fase exploratória, orientado pelos conceitos de Thiollent (1986, p.58) a principal técnica na qual o processo de investigação gravita é a do “seminário”, reunindo os membros da equipe que estão implicados no problema sob observação. Ressalva-se que organizar um

seminário de pesquisa não consiste apenas em reunir algumas pessoas ao redor de uma mesa, o trabalho deve ser metodologicamente organizado (THIOLLENT, 1986, p.60).

Então, para a reunião inicial “seminário”, em acordo com a concepção do método, utilizei a técnica de grupo focal, uma forma de entrevista com grupo, baseada na comunicação na interação. Seu principal objetivo é reunir informações detalhadas sobre um tópico específico a partir de um grupo selecionado.

A utilização da técnica de grupo focal, como fonte de coleta de dados primários, revelou-se útil para o mapeamento das percepções e dos principais *insights* da equipe de líderes.

Pelo rigor metodológico, é uma técnica, preferencialmente, empregada em pesquisas qualitativas, e utilizada em pesquisas explorativas, que proporciona um debate aberto e acessível em torno de um tema de interesse comum dos participantes, com coletas de informações por meio das interações grupais (MORGAN, 1997, 1996).

A reunião do grupo focal – **APÊNDICE A** –:primeira parte, aconteceu em 17 de março de 2020, com a duração de 120 minutos; segunda parte, no dia 24 de abril, com a duração de 180 minutos (utilizados na próxima etapa do ciclo de intervenção). O público-alvo foi a equipe de líderes, profissionais responsáveis pelo realinhamento das estratégias do departamento de operações, apresentado no quadro 13.

**Quadro 13:** Equipe multidisciplinar do departamento de operações

Cargo	Departamento	Atribuições
Consultor Segurança	Segurança	Gerenciar as equipes de orientação ao cliente e segurança patrimonial
Consultor de operações	Operações	Conduzir a gestão das unidades de negócio nas estratégias e táticas operacionais
Consultor de apoio de gente	Recursos Humanos e Treinamento	Desenvolvimento de pessoas e processos de recursos humanos
Coordenador de <i>marketing</i>	<i>Marketing</i>	Canais de vendas e incentivo a captação de clientes com atenção aos materiais de propaganda e divulgação
Consultor de manutenção	Manutenção	Manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos e conservação das unidades

**Fonte:** próprio autor.

Assim como os detalhes técnicos da reunião do grupo focal:

- a reunião foi presencial com participação dos líderes dos departamentos de operações, a minha presença como pesquisador/moderador e membro da equipe multidisciplinar e a presença de observador responsável pelas anotações;

- b. aconteceu em uma sala de reuniões, confortável isolada de ruídos e interferências externas, organizado de forma circular;
- c. a primeira parte da reunião foi apresentado o objetivo da pesquisa, bem como a problemática e desafios para a equipe responsável pelo plano estratégico;
- d. na segunda parte, foi demonstrado o cenário atual da pandemia e mapeadas as prioridades de cada departamento para apoio em operações.

A primeira abordagem da reunião grupo focal foi a demonstração do método da pesquisa ação suas etapas para a equipe de líderes “objeto de estudo deste trabalho aplicado” buscando o aceite e constituindo a equipe responsável pela intervenção em suas respectivas etapas. A segunda abordagem foi a composição da equipe de líderes para solucionar o problema do departamento. Esta última, apresentando os objetivos da intervenção para a produção de um plano de ação. Os detalhes metodológicos, as abordagens e conceitos são demonstrados abaixo.

**Quadro 14:** Métodos e referências da Pesquisa na fase exploratória da intervenção

Objetivos específicos OEP e OEA	Fase do Ciclo	Capítulo da Dissertação	Técnicas da pesquisa	Ferramentas	Mudança de Kotter	Referências
<b>OEPI-</b> Entender como a equipe de líderes conduz um diagnóstico do cenário organizacional, mapeando as condições externas e internas para um planejamento estratégico de mudanças.	Fase Exploratória	Intervenção da equipe	Reunião grupo focal (presencial)	Formulário Ata da reunião grupo focal	1- Estabelecer um senso.	Shein (2002) Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Goleman (2000) Beer (2005) Thiollent (1997) Tripp (2015) Coughlan (2002) Mintzberg (2007) Deloitte (2020)
<b>OE01-</b> Reunir a equipe para propor a pesquisa de intervenção e exploração do problema do departamento, mapeando o contexto do cenário externo e interno.			Pesquisa documental	Pesquisa nas organizações e protocolos governamental	2- Formar uma coalizão para liderar a mudança.	
		Referencial teórico	Pesquisa bibliográfica	Repositórios acadêmicos		

**Fonte:** próprio autor

### 3.6.2 Métodos da fase Pesquisa Aprofundada do ciclo de intervenção

A segunda reunião do Grupo Focal foi pautada pela necessidade de unir o diagnóstico que cada líder conduziu em sua disciplina (tarefa do final da primeira reunião grupo focal). Houve uma mudança na estrutura da reunião, a ausência do observante. Essa manobra foi uma decisão estratégica da equipe, pautada pela necessidade de descrição, onde o teor da discussão



é restrito aos líderes do departamento e, neste ponto, as decisões tomadas deveriam ficar sobre domínio da equipe responsável.

No início da reunião, foi preciso orientar a equipe sobre os passos para o mapeamento do ambiente externo e interno, iniciado pela inserção das perguntas norteadoras (perguntas previamente enviadas o final da primeira reunião grupo focal) - **APÊNDICE A** - deixamos todos os líderes no mesmo ponto proposital.

No início do mapeamento, foi alinhado com a equipe a delimitação das respostas com viés de cada disciplina de apoio. As perguntas norteadoras foram:

- a. De que forma a sua área de apoio está preparada para combater a crise?
- b. Quais as fraquezas restritoras ou fortalezas impulsionadoras para manter ou transformar as estratégias para combate da crise de Covid-19?
- c. Desde já, o modo de operar o nosso departamento é depende do ambiente externo, quais são as ameaças ou oportunidades que visualizamos em área de apoio?
- d. As ferramentas e procedimentos são adequados e permitem velocidade e agilidade nas necessidades de operações?
- e. Nossos processos demonstram às suas pessoas, aos clientes e demais *stakeholders* que eles são prioritários?

A técnica de perguntas norteadora proporcionou um rumo interessante para a discussão. A demonstração e discussão do cenário produziu *insights*. Para coletá-los, utilizamos uma ferramenta caracterizada pelos conceitos da escola estratégica de *design*. A ferramenta para a extração e coleta de dados foi a matriz SWOT, cujas siglas significam *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Oppotunties* (oportunidade) e *Therats* (ameaças).

A técnica SWOT proporcionou orientação à equipe de líderes na definição estratégica, posicionando os *insights* em quadrantes: (i) pontos fortes e pontos francos do ambiente interno; (ii) oportunidades e (iii) ameaças provenientes do ambiente externo. A extração e o tratamento das categorias proporcionaram a primeira tomada de decisão. A equipe definiu as chamadas categorias estratégicas, da qual, foram definidas as prioridades estratégicas para a montagem do plano de ação.

As informações obtidas da participação dos líderes multidisciplinares foram analisadas de acordo com o conteúdo, categorizadas conforme as dimensões resultantes das discussões.

As categorias evidenciadas são apresentadas da seguinte forma: (i) crise; (ii) colaboradores; (iii) financeiro; (iv) cliente; (v) vendas digitais.

Vale ressaltar que, no que tange a busca pela solução do objetivo específico da ação, as três etapas subsequentes, do conceituado Kotter (1999), foram usadas para subsidiar as pesquisas. Os passos três e quatro nortearam essa etapa, em específico: (i) passo três – usado para criar uma visão estratégica e iniciativas; (ii) passo quatro – usado para comunicar a visão em toda a organização, dar autonomia para a equipe e buscar a solução para o problema.

No quadro 15 é exposto os detalhes metodológicos, os conceitos e referências que nortearam a etapa de pesquisa aprofundada.

**Quadro 15:** Métodos e referências da Pesquisa na fase pesquisa aprofundada da intervenção

Objetivos específicos OEP e OEA	Fase do Ciclo	Capítulo da Dissertação	Técnicas da pesquisa	Ferramentas	Mudança de Kotter	Referências
<b>OEP2-</b> Compreender como a equipe de líderes do departamento define as estratégias para a gestão das mudanças baseado no método pesquisa-ação.	Fase Pesquisa Aprofundada	Intervenção da equipe	Reunião grupo focal (presencial)	Formulário Ata da reunião grupo focal	<b>3-</b> Criar uma visão para direcionar a mudança e estratégias para essa conquista. <b>4-</b> Comunicar a visão em toda organização. <b>5-</b> Dar autonomia para a equipe, buscando a solução para os problemas.	Shein (2002) Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Goleman (2000) Beer (2005) Thiollent (1997) Tripp (2015) Coughlan (2002) Mintzberg (2007) Deloitte (2020)
<b>OEO2-</b> Mapear e agrupar as estratégias prioritárias de cada disciplina, dimensionando-as para um plano de ação unificado e aderente a implementação.		Referencial teórico	Pesquisa bibliográfica	Repositórios acadêmicos		

**Fonte:** próprio autor

### 3.6.3 Métodos da fase Ação do ciclo de intervenção

Na fase de ação, a técnica para coletar dados foi a reunião grupo focal. Um ponto importante foi a adaptação desta técnica de pesquisa presencial para virtual. O cenário pandêmico e restritivo influenciou o planejamento e o tipo de abordagem em grupo. Procurando aval conceitual para entender a possibilidade de adaptação, encontramos no posicionamento de Morgan (1997) que a pesquisa grupal e de base coletiva baseada na interação e comunicação. O autor reforça que o principal objetivo reunir informações detalhadas sobre um tópico específico, que busca colher informações, percepções ou atitudes decisivas sobre o tema abordado. Neste ponto, o grupo focal, com atuação não presencial – visto às restrições de contato dado ao cenário do Covid-19 – cumpre todas essas premissas. Nesta reunião, o rigor da

técnica e da coleta de dados grupo focal utilizou ferramentas de interação virtual, por meio do *Microsoft Teams*.

Com os líderes presentes, a duração da reunião – **APÊNDICE B** - foi de 7 horas com intervalo de 60 minutos, foi gravada para o posterior resgate de informações.

Respaldados pela anterior escolha das “categorias estratégicas”, deu-se início à primeira etapa da discussão do plano de ação: o desenvolvimento da ação macro do departamento, por categorias estratégicas. Utilizando-se de uma pergunta norteadora, a isenção das ideias culminou em um objetivo geral por categoria estratégica.

Analisando as seguintes premissas da escola estratégica de *design*: a formulação de estratégias é um processo deliberado e consciente; devem ser explícitas e simples; apenas depois de formuladas as estratégias podem ser implementadas.

Motivados pela aderência da pesquisa nas premissas da escola de *design* e de planejamento, ora definidos para a etapa de ciclo pesquisa-ação, criou-se uma ferramenta denominada “formulário do plano de ações e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação”.

O formulário – **APÊNDICE C** - foi construído para dar um sentido lógico sequencial na montagem e acompanhamento do plano de ação: na seção “A” *input* e priorização da ação principal da categoria estratégica; na seção “B” *input* e priorização das ações específicas por disciplina; na seção “C” da tabela, definimos como o espaço para o acompanhamento da implementação das ações.

É justamente neste contexto de formulação das estratégias prioritárias e construção de um plano de ação que colocamos os esforços. Assim, no quadro 16, são demonstrados os métodos, técnicas, ferramentas e conceitos norteadores para a ação da equipe.

**Quadro 16:** Métodos e referências da Pesquisa na ação da intervenção

Objetivos específicos OEP e OEA	Fase do Ciclo	Capítulo da Dissertação	Técnicas da pesquisa	Ferramentas	Mudança de Kotter	Referências
OEP3- Conceber de que forma a equipe de líderes fragmenta as estratégias, transforma e implementa um plano de ação.	Fase Ação	Intervenção da equipe	Reunião grupo focal (Virtual)	Formulário ata reunião grupo focal	6- Planejar e implementar as metas e recompensar conquistas de curto prazo.	Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Mintzberg (2007)
OEO3- Desenvolver, comunicar e acionar o plano de ação para as unidades de negócio.				Formulário plano de ação		

**Fonte:** próprio autor

### 3.6.4 Métodos da fase Avaliação do ciclo de intervenção

A colaboração e troca de *insights* foi abordado, com a equipe multidisciplinar, utilizando-se da técnica do grupo focal, acompanhando os resultados obtidos de cada ação. Foram conduzidas reuniões mensais (virtuais), utilizando a ferramenta *Teams*. Para o acompanhamento das ações, utilizou-se dos formulários de acompanhamento do plano de ação “C”. Inclui-se a ação de informar e acompanhar a execução do plano de intervenção junto a equipe dos gestores das unidades de negócio, divulgando os resultados de cada ação, por meio de *Workshops*.

**Quadro 17:** Métodos e referências da Pesquisa na fase avaliação da intervenção

Objetivos específicos OEP e OEA	Fase do Ciclo	Capítulo da Dissertação	Técnicas da pesquisa	Ferramentas	Mudança de Kotter	Referências
<b>OEP4-</b> Alcançar, a partir da avaliação dos resultados obtidos, o modo que a equipe corresponde o ciclo intervenção da pesquisa-ação.	Fase Avaliação	Discussão da intervenção	Reunião grupo focal (Virtual)	Formulário ata reunião grupo focal	<b>7-</b> Consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários para um novo programa.	Kotter (1996) Lewin (1952) Robbins (2009) Mintzberg (2007)
<b>OEO4</b> - analisar os impactos positivos e negativos das ações no departamento de operações, incluindo, modificando e adaptando o plano com as melhores ações.		Intervenção da equipe		Formulário plano de ação	<b>8-</b> Reforçar a mudanças por meio de demonstração do relacionamento dos comportamentos organizacional.	

**Fonte:** próprio autor

## 4 INTERVENÇÃO DA EQUIPE MULTIDICPLINAR E ANÁLISES DOS RESULTADOS DA AÇÃO

Neste capítulo, apresenta-se o processo de intervenção realizado na organização, orientado pela equipe multidisciplinar, a partir da metodologia da pesquisa qualitativa e do método pesquisa-ação.

O processo de análise e de discussão de resultados é contemplado pelo ciclo de intervenção, aferidos pela equipe de líderes, pautado pela declaração dos objetivos específicos da chamada fase de “ação”, voltada para a solução dos problemas da organização. Os objetivos específicos são enunciados em cada fase, conforme o desenvolver do trabalho.

As análises e as discussões resultantes do propósito de pesquisar a intervenção junto a equipe de líderes do departamento de operações são apresentados em um capítulo separado, permitindo uma melhor compreensão dos resultados que apoiam a questão de pesquisa acadêmica “conhecimento”.

Como forma complementar ao método pesquisa-ação, utilizou-se ferramentas e técnicas provenientes das escolas estratégicas prescritivas, especificamente a escola *design* e planejamento (Mintzberg *et al*, 1998).

Além dos supracitados métodos de pesquisa, o método de Kotter: “os oito passos para liderar as mudanças na organização”, será usado como base para as ações da liderança na implementação das fases do ciclo de intervenção da pesquisa-ação.

Em uma sequência lógica, é aferido uma síntese da análise dos dados obtidos em cada etapa do ciclo de intervenção da pesquisa-ação. A discussão é exposta no final de cada fase, confrontando os resultados da intervenção com os objetivos específicos propostos para a equipe de líderes.

### 4.1 Fase de exploração

A fase exploratória do ciclo de intervenção de Thiollent (1986) consiste em descobrir o campo de pesquisa, os interessados e as suas expectativas, estabelecendo um primeiro levantamento, o qual o autor denomina como “diagnóstico” da situação e dos problemas

prioritários. O autor continua sua teoria afirmando que: “devido à grande diversidade das situações e a sua imprevisibilidade, é impossível enunciarmos regras precisas para organizar os estudos da fase exploratória” (Thiollent, 1986, p.48). Dessa forma, o diagnóstico externo foi o primeiro passo para mapeamento do cenário.

Para a fase exploratória foi concebido o objetivo específico “ação”, como forma de solução ou de transformação dentro da situação contextualizada para a equipe, ou seja: **reunir a equipe para propor a pesquisa de intervenção e exploração do problema do departamento, mapeando o contexto do cenário externo e interno.** Os métodos desta fase são suportados pela escola *design* de formação de estratégias (figura 7). Como consequência, aproveitou-se dos principais conceitos, abordagens, métodos e ferramentas reconhecidos e aderentes ao conhecimento da equipe de líderes.

**Figura 7: Modelo da escola de Design**



**Fonte:** Mintzberg et al. (1998, p.19)

A base teórica que estabelece um ponto de comparação e, no caso da pesquisa-ação, uma proposta de compreensão, foi estabelecido com o uso dos dois primeiros passos do processo de liderar mudanças de Kotter (1999): 1 - criar um senso de urgência; 2 - formar uma coalizão orientadora.

#### 4.1.1 Diagnóstico ambiente externo governamental

Existe uma interligação da fase do plano de atuação do Governo de São Paulo (combate da pandemia da Covid-19) com a etapa de exploração do ciclo de intervenção. Assim, remetemos a coletas de dados em um processo de investigação de fontes externas, secundárias e primárias, provenientes de um método científico de análise documental.

Esta proposta vai de encontro nos estudos em organizações, quando afirma que os documentos se tornam relevantes quando são escritos dentro de um contexto específico, com o mesmo propósito de abordagem social e que estão integrados com os fenômenos organizacionais.

Houve o cuidado constante em delimitar as pesquisas às regiões do campo de estudo, tais sejam, as cidades do interior de São Paulo, área de atuação da equipe multidisciplinar em questão.

Esta análise foi constante durante todo o ciclo, por intermédio da pesquisa documental. Entretanto, na fase exploratória foi pautada pelo documento regulatório da primeira reunião de planejamento do Comitê Administrativo Extraordinário do Estado de São Paulo, que definiu as regras para combate a Covid-19. É demonstrado (quadro 18) a relação do agrupamento das cidades e regiões administrativas.

**Quadro 18:** Regiões do plano São Paulo



**Fonte:** Governo do Estado de São Paulo (2020)

Na análise do documento, pode-se extrair informações do ambiente externo:

- a. houve o agrupamento por regiões administrativas que atingiu todas as cidades do interior, condicionadas pela normativa do Governo do estado de São Paulo;
- b. cidades subordinadas ao plano governamental, sem margem para flexibilização interna nas definições sociais e econômicas do município;
- c. protocolos unificados em todo o estado de São Paulo, sem consideração de fatores locais, com rigorosos direcionadores protocolares para a atuação nos mais diversos setores sociais e da economia, incluído o setor de alimentos;
- d. isolamento social e as restrições mais rigorosas dos municípios proporcionam a insegurança e imprevisibilidade para os negócios, sem informações precisas e confiáveis para consulta previa ou planejamento futuro das organizações;
- e. cidades promovendo barreiras sanitárias, restringindo a circulação, diminuindo o consumo e atividade econômica.

Constata-se, nessa análise, a definição dos critérios para o funcionamento dos comércios, dos serviços e das indústrias, medidas que impactaram diretamente a atividade econômica. O plano São Paulo foi nomeado como “Retomada Consciente”.

O Estado foi dividido em regiões categorizadas em cinco níveis de gravidade (quadro 19). As fases levaram em consideração a evolução da pandemia e a capacidade do sistema de saúde. Cada região poderá reabrir determinados setores de acordo com a fase na qual se encontra. Ressalva-se que a classificação é feita por cores, revista a cada semana. Neste contexto, pode-se evidenciar os efeitos colaterais para serviços e comércios:

- a. na fase vermelha do plano de São Paulo, foi decretado o **fechamento e a restrição dos bares e restaurantes**, impactando diretamente a organização em estudo;
- b. setor de bares e restaurantes com a **paralisação imediata do consumo local**, restrito às vendas nas modalidades de segmentos *drive*, *delivery* e vendas por canais digitais;
- c. fechamento de escolas, parques, atividades culturais, serviços, escritórios, consultórios e outros, diminuindo a circulação e a **demandas por consumo**;
- d. normas e **protocolos rigorosos** para **higiene e segurança** dos estabelecimentos, exigindo o desenvolvimento de processos internos para tais adequações;
- e. as organizações, repentinamente, **reduziram as receitas** e mantiveram as **despesas**, tendo que se deparar com a necessidade de readequação financeira;



- f. falta de definição de incentivo fiscal e acesso a crédito emergencial por parte do governo, impactando a organização e seu **fluxo de caixa**;
- g. risco epidemiológico e necessidades de **proteção dos colaboradores e clientes**, levando a organização se reinventar na questão dos cuidados internos e protocolos de combate a Covid-19.

**Quadro 19:** Fases do plano São Paulo



**Fonte:** Governo do Estado de São Paulo

Os dados coletados da pesquisa documental permitiram identificar categorias que impactam e refletem nas operações da organização. Na próxima seção, foram pesquisadas informações de fontes externas ao cenário organizacional, para entender as percepções, os desafios e as respostas iniciais das organizações para o combate da pandemia.

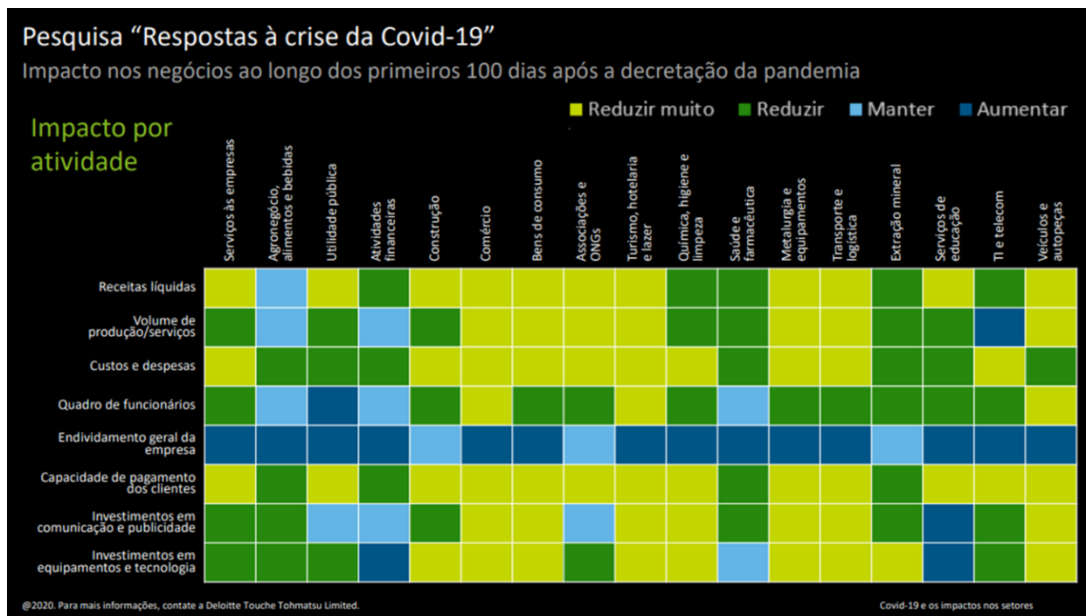
#### 4.1.2 Diagnóstico do ambiente externo organizacional

Ainda, na pesquisa documental, foi necessário explorar informações externas do mercado, entender a percepção dos líderes de diversos setores. Em uma pesquisa abrangente conduzida pela Deloitte (2020a), que retroalimentou a equipe durante o ciclo, foram entrevistados 1.007 líderes de 662 organizações de diversos setores: (i) 52% de nível hierárquico *C-levels*; (ii) 66% de capital de origem brasileira – relevante para o estudo; (iii)

56% das empresas com sede administrativa em São Paulo. A pesquisa contou com empresas que atuam em 32 segmentos; o setor de alimentos foi representado por 5% das amostras; comércio e bens de consumo com a representatividade de 9% das amostras.

É demonstrado (quadro 20), em resumo, a percepção da liderança em categorias. Considerando a análise mediana das faixas “reduzir e aumentar”, que influenciam as decisões estratégicas, têm-se: (i) 47% esperam uma redução média nas receitas; (ii) a redução de custos e despesas está na pauta de 54% das organizações; (iii) o quadro de funcionários com a redução de 25%; (v) 53% entendem que o endividamento aumentará; (iv) 34% apontam que a capacidade de pagamento dos clientes reduzirá.

**Quadro 20:** Pesquisa Deloitte impacto nos negócios



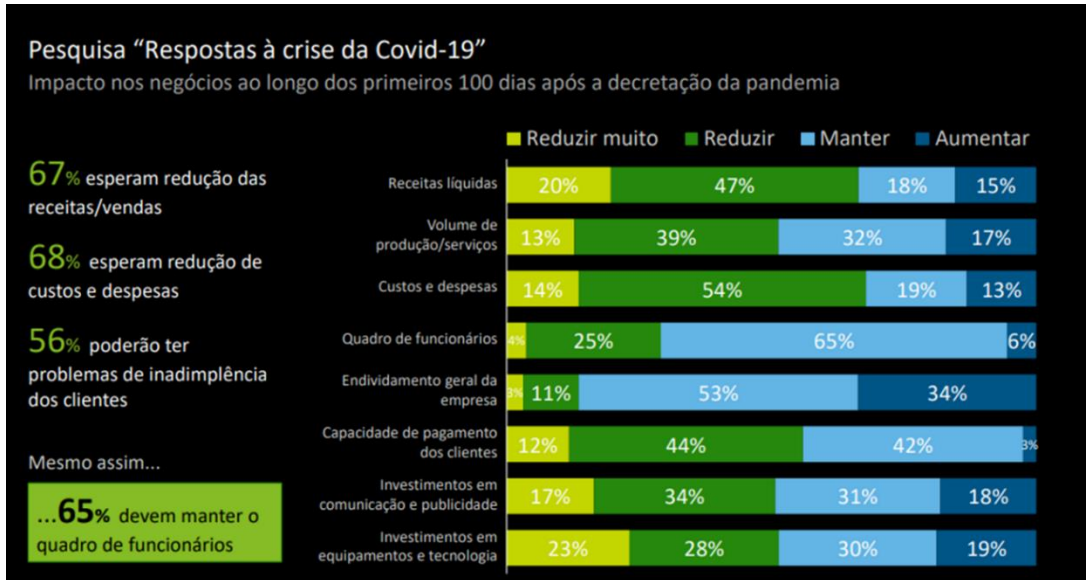
**Fonte:** pesquisa Deloitte (2020a)

A pesquisa demonstra (quadro 21) os detalhes e por setores de atividade e os resultados das perspectivas da liderança quanto as categorias mais evidenciadas na pesquisa.

Os dados da pesquisa, de modo geral, revelam queda da receita e da capacidade de pagamento dos clientes, com o foco das empresas em realizar os ajustes necessários para equilibrar o seu volume de produção e de investimentos, bem como em diminuir custos e despesas para manter a saúde financeira, priorizando o pagamento e a manutenção de seus quadros de funcionários. Conforme os números levantados sob a perspectiva dos líderes de operações: (i) 67% esperam reduções de receitas; (ii) 68% esperam redução de custos e

despesas; (iii) 56% preveem problemas com inadimplência dos clientes; (iv) 65% devem manter o quadro de funcionários.

**Quadro 21:** pesquisa Deloitte impacto por atividade



**Fonte:** pesquisa Deloitte (2020a)

Direcionando as análises para as atividades de comércio, com foco no campo de estudo deste trabalho aplicado, pode-se notar que em todas as categorias relatadas existem a intenção de redução, de otimização dos custos e de adequação das receitas pela perda de demanda. Assim, como a redução nos investimentos em novos negócios, um ponto relevante é a preocupação com a possibilidade de endividamento geral da organização, resultado da queda de receita e da obrigatoriedade de pagamentos dos custos fixos e de equalizar as variáveis. Aproveitando, ainda, a densidade da pesquisa Deloitte (2020a), pode-se extrair percepções sobre outras categorias:

- boa parte das organizações ainda não haviam se estruturado no sentido de governança de crises e de criação de **estruturas formais** de controles internos. A maior parte das iniciativas foram sendo adotadas logo após o começo da pandemia, fato que ampliou a disseminação dessas práticas;
- outras medidas de intensão é a **redução dos custos de despesas** gerais priorizando e visando a **manutenção do quadro de funcionários**, com antecipação de férias e adoção

- de férias coletivas. Todas essas ações estão atreladas à necessidade de **ajustes nas operações**, efeito da redução de demanda;
- c. a **revisão de despesas** e da **adequação do fluxo de caixa** para absorver o impacto da crise nos negócios são respostas que precisam ser imediatas e bem planejadas para apoiar a **preservação do capital de giro** e manter a liquidez do negócio;
  - d. a **transparência, tanto em relação aos funcionários, quanto em relação aos clientes**, sobre o impacto da crise e as **ações pretendidas da empresa** foram medidas fundamentais para a busca do apoio e de possíveis parcerias para um momento de reorganização financeira e operacional;
  - e. na **relação com os fornecedores**, não apenas os custos foram analisados, mas também as consequências de qualquer mudança potencial nas operações, reavaliando novas formas de otimização dos processos;
  - f. em relação à cadeia de operações, fez-se necessário mais do que somente se aproximar, tendo sido imprescindível entender as novas **necessidades dos clientes**, o que requereu ações como a migração quase imediata de grande parte do volume de **vendas dos canais físicos para os canais digitais**, que, segundo a pesquisa Deloitte (2020a), foi realizado por 83% das empresas participantes;
  - g. diante da necessidade de uma mudança brusca no regime de operações, com a virtualização do trabalho, as organizações precisaram responder com muito mais rapidez às novas **demandas tecnológicas**, buscando e instituindo novos canais.

Neste ponto, a categorização dos pontos foi fundamental para as organizações adaptarem as estratégias de mudança. Entretanto, segundo dados e percepções extraídos da pesquisa Deloitte (2020a), a crise fez com que as organizações se deparassem com a necessidade de acelerar a jornada de transformação, dedicando atenção incondicional para a continuidade do negócio.

**Quadro 22:** Pesquisa Deloitte níveis de resposta das empresas

# Pesquisa “Respostas à crise da Covid-19”

## Respostas das empresas aos impactos da pandemia

Nível de resposta aos impactos da Covid-19 de sua empresa

Mais de 60%

avaliaram que o nível de resposta aos impactos de governança da crise e gestão de pessoas foi alto.

1/4 avaliou que nível de resposta aos impactos na cadeia de suprimentos e operações e em tecnologia e meios digitais foi baixo ou nenhum.

	Nenhum	Baixo	Médio	Alto
Governança da crise	2%	9%	30%	60%
Gestão de pessoas	1%	8%	27%	64%
Impactos financeiros	2%	16%	34%	48%
Cadeia de suprimentos e operações	6%	20%	41%	33%
Clientes e receitas	3%	15%	34%	48%
Tecnologia e meios digitais	6%	20%	31%	42%

**Fonte:** pesquisa Deloitte (2020a)

A pesquisa documental permitiu a compreensão de dados relevantes e complementares. Entretanto, para ação transformadora, no papel do pesquisador, “a ação é definida em função dos meios técnicos e econômicos necessários, em função do saber próprio dos usuários e do contexto social” (Thiollent, 1986, p.42). Neste ponto, o aprofundamento da coleta de dados deve considerar métodos inclusivos que considerem a absorção da opinião e do conhecimento da equipe, os principais autores da intervenção.

#### 4.1.3 Reunião de alinhamento inicial com a equipe multidisciplinar

Nesta etapa da exploração a apresentação dos objetivos, as intenções da pesquisa-ação e do processo de intervenção tornam-se fundamentais para o início dos trabalhos. Esta etapa foi conduzida na primeira parte da reunião e houve a aprovação e engajamento da equipe. É uma função “política” que, segundo Thiollent (1986, p.44) necessário para estreitar a relação “entre a organização e sua base por meio dos procedimentos participativos, agregando o maior número possível de seus membros na elucidação dos problemas e das propostas de ação”.

Posicionados diante das temáticas e das problemáticas a serem abordadas, iniciou-se a primeira etapa da reunião com o estabelecimento do propósito da sessão, com a problemática já previamente definida pelo contexto crítico da pandemia. O desafio desta equipe de líderes

multidisciplinares foram, principalmente, (i) conduzir o diagnóstico; (ii) transformá-lo em um plano estratégico de mudanças e, (iii) introduzir as ações prioritárias e necessárias para instalar a estabilidade no departamento operações da organização.

Há, também, segundo Thiollent (1986, p.44), uma função de elucidação estratégica e de tática na relação do líder e da organização com os demais membros da equipe, “incluindo a questão da fixação de metas e das prioridades nos planos de ação”.

A discussão do quadro teórico que propõe a pesquisa-ação, em relação aos oito passos para uma mudança estratégica de Kotter (1999), foi também abordada na reunião. O cuidado neste ponto é adaptar para linguagem comum a densa teoria, evitando, assim, desestimular os membros que não se dispõem de uma formação teórica (THIOLLENT, 1986, p.55). Foi explicado que os processos que vamos introduzir no departamento são bem focados, com etapas bem definidas, sempre norteados por exemplos de especialistas técnicos reconhecidos e, com informações precisas e, principalmente, alinhado com a experiência de cada membro da equipe.

A reunião Grupo focal – **APÊNDICE A** -, para fins de coleta de opiniões e a inserção da problemática, faz-se importante observar as percepções e expressões dos participantes, aproveitando a presença do observador para relatar falar importantes da equipe (THIOLLENTE, 1986).

Nas palavras do Consultor de Operações, a apresentação da problemática e a proposta do plano para a equipe de operações, foi:

“O problema proposto para solução faz parte do nosso cotidiano, vamos ter que diariamente rever e verificar se as nossas estratégias e ações estão sendo eficientes e adequadas, vejo com bons olhos enfrentarmos esse momento a pandemia com ideias disruptivas, como a equipe trocando mais ideias e se ajudando. Embora já nos conheçamos e entendemos a responsabilidade de cada um nas operações, a situação exige uma abordagem totalmente diferente”.

Outra fala importante foi a do Consultor de Gente, responsável pelas atribuições de treinamento de recursos humanos do departamento:

“A minha preocupação é com o modo em que vamos nos envolver com o plano. Não pode fugir do que já estamos trabalhando. Também estou entendendo que cenário é de mudanças, a equipe deve estar aberta a isso e com muita flexibilidade. Em todos os momentos teremos que nos preocupar em direcionar os esforços nos cuidados e atenção aos funcionários”.

Na discussão pode-se extrair um posicionamento importante da Consultora de Marketing:

“Qualquer plano hoje deve ter uma lupa para a busca de vendas, não podemos esquecer que podemos fechar restaurantes e isso não está nas nossas mãos. O que podemos fazer é explorar as opções que temos, fortalecer os pontos de vendas e buscar oportunidades de vendas digitais”.

A segunda parte da fase de exploração foi o mapeamento dos fatores internos em cada disciplina da equipe envolvida, norteado pela exemplificação de Thiollent (1986, p.51), que afirma o seguinte em seus textos: “o tema é de antemão determinado pela natureza e pela urgência do problema encontrado na situação”.

O propósito da pesquisa-ação, o objetivo da intervenção junto a equipe, a possível contribuição da pesquisa para a organização, e o foco no acompanhamento da equipe e na contribuição para que ela tenha a melhor escolha estratégica das ações, foram elementos também abordados neste primeiro momento.

#### ***4.1.4 Análise e avaliação das evidências na fase de exploração***

Na etapa exploração do ciclo de intervenção pode-se extrair informações relevantes para o segmento do plano de intervenção, sempre direcionado para munir a equipe multidisciplinar de informações relevantes para a tomada de decisão em manter ou modificar as estratégias já existentes no cenário atual.

Na pesquisa documental das fontes governamentais foi possível extrair e evidenciar alguns pontos importante para a análise da equipe: (i) bares e restaurantes sofrendo com fechamento e restrições de horários; (ii) paralização do consumo local; (iii) restrições na circulação da população; (iv) permissão de canais de vendas sem contato direto com o cliente; protocolos de higiene e segurança; (v) proteção ao cliente e colaborador.

Já na pesquisa documental das fontes organizacionais, conduzida pela Deloitte (2020a), as atitudes e previsões das organizações no combate a pandemia demonstraram-se aderentes as projeções de fechamento e ou restrições das atividades econômicas: as categorias evidenciadas: (i) redução das receitas; (ii) necessidade de redução das despesas e custos com pessoas; (iii) adequação do fluxo de caixa; (iv) buscar engajamento dos funcionários; (v) conquistar novos

canais de pontos de vendas; (vi) engajamento com a percepção de insegurança do cliente; (vii) intenção de manter os empregos; (viii) negociação com fornecedores e vendas por canais digitais.

O avanço da fase de exploração se deu desde a primeira reunião da equipe multidisciplinar, conduzida com o método de pesquisa grupo focal. Foram bem aceitos os passos e propósitos da pesquisa, a problemática foi exposta e obteve-se a opinião e o aceite da equipe em relação à formação do plano de intervenção. O exposto, teve duas dimensões: (i) declarado a proposta da pesquisa, entender como a equipe modificaria ou não as estratégias existentes, com interferências ou priorizações nas ações, e (ii) implementar um ciclo de ação no departamento em forma de um plano de ação que auxilio a equipe a moldar as melhores estratégias para combater a crise.

Conforme evidenciado, o resultado da primeira fase do ciclo pesquisa-ação foi satisfatório, pois confrontado com o objetivo específico da ação “OEO1- reunir a equipe para propor a pesquisa de intervenção e exploração do problema do departamento, mapeando o contexto do cenário externo e interno”. A etapa foi repleta de análises e interpretações dos cenários e, pela posição de liderança exercida pelos membros da equipe, o entendimento, bem como o aceite para a implementação da pesquisa no departamento, foram bem-sucedidos.

Direcionado pelo posicionamento de Thiollent (1986, p.55), no método pesquisa-ação “o papel da teoria consiste e gerar ideias, hipóteses ou diretrizes para orientar a pesquisa e as interpretações”. O aprofundamento sobre o rigor metodológico da pesquisa, as discussões dos resultados do trabalho aplicado “conhecimento” desta fase exploratória, estão inseridos no próximo capítulo.

## 4.2 Fase de pesquisa aprofundada

A fase de pesquisa aprofundada é desencadeada pela dinâmica de estruturar um processo de diagnóstico, coletando dados para uma produção de propostas para ação. Isto posto, a formulação dos objetivos específicos foi necessária para nortear a condução desta etapa. A proposta de “ação” para a busca da solução do problema da equipe foi: **mapear e agrupar as estratégias prioritárias de cada disciplina, dimensionando-as para um plano de ação unificado e aderente a implementação.**



Então, como na fase anterior, foi divulgado ao grupo quais são as referências conceituais e as ferramentas “adaptadas à linguagem do grupo e da organização” que utilizamos para guiar essa fase da pesquisa. O método de Kotter (1999) das etapas do processo de liderar as mudanças e o conjunto de ferramentas utilizadas oferecida pela escola estratégica de *design* se destacaram nesta etapa.

Vale ressaltar, segundo a intensão de aplicar os passos de Kotter, neste trabalho, foram extraídos das observações dos fatores de sucesso de incontáveis líderes e organizações, comunicado em uma metodologia de fácil entendimento.

#### **4.2.1 Reunião da equipe de líderes, definição de estratégias**

Reunidos os fatos e necessidades observadas por cada líder em sua disciplina, deu-se andamento na sequência no diagnóstico da situação. Amparados pelo posicionamento de Trad (2009, P.777) “a utilização dos grupos focais, de forma isolada ou combinada com outras técnicas de coleta de dados primários, revela-se especialmente útil na pesquisa”.

Com o envio das perguntas norteadoras, após o término da primeira reunião grupo focal, os líderes puderam extrair informações precisas das necessidades da sua disciplina para o apoio ao departamento de operações. Para reunir e coordenar as informações, foi utilizado a ferramenta de coleta e análise de dados Matriz SWOT.

O próximo passo foi a identificação das respostas de cada área líder, transcritas em um quadro unificado, com a estrutura da Matriz SWOT. Dessa forma, foi possível identificar e categorizar os *insights* dos líderes.

As siglas estão associadas aos cargos e disciplinas: MKT (Consultor de *Marketing*); OPE (Consultor de Operações); RH e TRE (Consultor de Gente); MAN (Consultor de Manutenção); SEG (Consultor de Segurança).

A análise interna do cenário foi específica e direta (quadro 23). Foi discutido a necessidade de manutenção das ações que proporcionam as forças impulsionadoras de cada área de atuação dos líderes. Neste ponto, observa-se a tomada de decisão da equipe em preservar os pontos fortes estruturais.

Os dados coletados (quadro 24) nos quadrantes oportunidade e ameaças do ambiente externo norteou a análise da equipe, permitiu uma visão global do cenário que delineou as forças

restritivas para o departamento. A análise culminou na definição das categorias estratégicas: Colaboradores; Financeiro; Cliente; Vendas Digitais; Crise.

**Quadro 23:** Mapeamento SWOT dos fatores de internos das disciplinas

	Fatores Positivos	
	Forças	Fraquezas
<b>Ambiente Interno</b>	<b>MKT</b> - Marca forte e confiável	<b>MKT</b> - Pouca <u>divulgação</u> em dos pontos de vendas no <u>digital</u>
	<b>MKT</b> - Pontos de vendas diferenciado	
	<b>MKT</b> - Investimento em propaganda	<b>OPE</b> - Pouca agilidade e <u>mudar procedimentos</u> operacionais
	<b>MKT</b> - Equipe de <u>vendas especializada</u>	<b>OPE</b> - Pontos nos <u>shoppings</u> com volumes de demanda expostos para fechamento
	<b>MKT</b> - Parceria com <u>influencers digital</u>	<b>OPE</b> - <u>Custos fixos altos</u>
	<b>OPE</b> - Operação rápida e segura	<b>OPE</b> - Fata de um <u>plano unificado</u> para combate a crise
	<b>OPE</b> - <u>Colaboradores engajados</u> com a marca	<b>RH e TRE</b> - <u>Atuação do consultor é presencial</u> algo difícil para o novo cenário
	<b>OPE</b> - Cultura <u>forte de práticas de limpeza e sanitização</u> das unidades	<b>RH e TRE</b> – Alta demanda de para desenvolver a equipe de operações
	<b>OPE</b> - Fornecedores exclusivos com <u>possibilidade de negociação</u>	<b>SEG</b> – Pouco estrutura de colaboradores terceiros para a suprir a demanda dos restaurantes
	<b>OPE</b> - Equipe com <u>autonomia para reduzir custos</u>	<b>MAN</b> – <u>Contratos fixos</u> de utilidades, energia
	<b>RH e TRE</b> - Colaboradores treinador	<b>MAN</b> – Colaboradores no <u>grupo de risco</u>
	<b>RH e TRE</b> - <u>Estrutura do departamento</u> para respostas rápidas em desenvolvimento de procedimentos	
	<b>RH e TRE</b> - Apoio do departamento de <u>saúde da corporação</u>	
	<b>RH e TRE</b> - Planos de saúde e benéficos com bom suporte	
	<b>RH e TRE</b> - Facilidade em <u>ferramentas digitais de treinamento</u>	
	<b>RH e TRE</b> - Ferramentas <u>online para comunicação</u>	
	<b>MAN</b> - Fornecedores exclusivos	
	<b>MAN</b> - Equipamentos adaptativos para novos pontos de vendas	
	<b>MAN</b> - Calendário de preventivas pode ser postergado	
	<b>SEG</b> - <u>Fácil renegociação</u> com os fornecedores	
	<b>SEG</b> - Gap para reposicionar equipe de segurança	
	<b>SEG</b> - Projeto de <u>pagamentos digitais</u> incentivados	

**Fonte:** próprio autor

**Quadro 24:** Mapeamento SWOT dos fatores de externos das disciplinas

	Fatores Positivos	Fatores Negativos
	Oportunidades	Ameaças
<b>Ambiente Externo</b>	<p><b>MKT</b>- Mapear novo <u>comportamento do consumidor</u></p> <p><b>MKT</b>- <u>Divulgação externa</u> para os segmentos de Drive e TO GO</p> <p><b>MKT</b>- <u>Consumidores sensíveis</u> em consumir com segurança</p> <p><b>MKT</b>- Captar vendas alternativas em <u>canais digitais</u></p> <p><b>MKT</b>- <u>Dashboard de dados</u> para alertas da situação das vendas</p> <p><b>OPE</b>- <u>Captar vendas</u> em segmentos delivery e Drive</p> <p><b>OPE</b>- Negociação de <u>custos com fornecedores</u></p> <p><b>OPE</b>- <u>Negociação contratuais com fornecedores</u> para baixar os custos fixos</p> <p><b>OPE</b>- Implementar <u>ferramentas para comunicação online</u></p> <p><b>OPE</b>- Apoio a comunidade com a força da marca</p> <p><b>OPE</b>- <u>KPI operacionais</u> de produtividade dos segmentos</p> <p><b>OPE</b>- <u>Diminuição de SKUs</u> para simplificação da operação</p> <p><b>RH e TRE</b>- Trabalho <u>home-office</u> para <u>grupo de risco</u></p> <p><b>RH e TRE</b>- Revisão dos <u>protocolos de saúde</u></p>	<p><b>MKT</b>- <u>Concorrência</u> abrindo novos segmentos em TO GO</p> <p><b>MKT</b>- <u>Restrições</u> de segmentos e venda presencial</p> <p><b>MKT</b>- <u>Concorrente</u> com novos canais de venda on-line</p> <p><b>OPE</b>- <u>Decretos de fechamento</u> ou restrição dos segmentos</p> <p><b>OPE</b>- <u>Protocolos governamentais</u> rigorosos e com mudanças constantes</p> <p><b>OPE</b>- <u>Fiscalização dos órgãos</u> de saúde e trabalhistas</p> <p><b>OPE</b>- <u>Falta</u> ou interrupção de <u>suprimentos</u></p> <p><b>OPE</b>- <u>Protocolos para fornecedores</u> para conservação e entrega dos insumos</p> <p><b>OPE</b>- <u>Consumidores exigentes</u></p> <p><b>RH e TRE</b> – Mudanças nas relações trabalhistas</p> <p><b>RH e TRE</b> – <u>Absenteísmo</u> elevado</p> <p><b>RH e TRE</b> – <u>Mudanças constante de protocolos</u> de saúde dos colaboradores</p> <p><b>RH e TRE</b> – <u>Colaboradores expostos</u> na pandemia nos momentos fora do expediente de trabalho</p> <p><b>SEG</b> – Aumento nas <u>ocorrências</u> nos comércios</p> <p><b>SEG</b> – <u>Exposição</u> das unidades de negócio nas ocasiões de fechamento</p> <p><b>SEG</b> – <u>Protocolos</u> de cuidados com os colaboradores das empresas terceiras</p> <p><b>MAN</b> – aumento dos contratos de energia</p> <p><b>MAN</b> – <u>Falta no fornecimento de peças</u> de reposição para os equipamentos</p>

**Fonte:** próprio autor

Na sequência, definimos que cada líder, após a priorização das categorias, deve conduzir um diagnóstico interno de sua disciplina em cada uma das categorias, ou seja, em campo observar quais são as maiores oportunidades dos pontos listados, fazendo as anotações precisas para a reunião de definição das ações, próxima etapa no ciclo.

#### 4.2.2 *Análise e avaliação das evidências da fase de pesquisa aprofundada*

Entre as propostas da fase, a perspectiva de agrupar os *insights* e transformá-los em dimensões estratégicas foi evidenciada.

A escolha da dimensão estratégica “**Financeiro**” foi atrelada à necessidade de manter a saúde da organização. Os pontos levantados para embasar esta escolha foram: (i) fraquezas e ameaças – perda de receitas proveniente a restrições e fechamentos do negócio; (ii) custos fixos elevados; (iii) perda de receitas pela migração do consumo para outros canais de vendas; (iv) restrições governamentais.

Já a dimensão “**Cliente**” foi atrelada à necessidade de manter a fidelidade e acessibilidade do cliente. Os pontos levantados para embasar esta escolha foram: (i) fraquezas e ameaças – migração do consumo para outros canais; (ii) decretos e restrições governamentais restringindo as opções de consumo; (iii) necessidade do cliente em se expor em ambientes seguros.

Os líderes evidenciaram vários *insights* que apontam para priorização dos cuidados para com os colaboradores. Embora discutido como um ponto forte do departamento, existem fatores de ameaça que devem ser acompanhados. Então, a dimensão estratégica “**Colaboradores**” foi aceita e definida como prioridade. Os *insights* considerados nesta escolha foram: (i) exposição dos colaboradores ao ambiente pandêmico; (ii) insegurança da manutenção do emprego; (iii) cuidados com colaboradores do grupo de risco; (iv) aumento do absenteísmo; (v) forte engajamento dos colaboradores com o departamento.

Por mais óbvio que pareça, foi inserida a dimensão estratégica “**Vendas digitais**”. Os *insights* se posicionaram nos quadrantes fraqueza e oportunidade, chamaram a atenção dos líderes, pois o cenário atual exige que seja um ponto estratégico consolidado das organizações. Definido como uma segunda prioridade, reforçado pelas palavras do consultor de operações “sem vendas não há equalização de despesas e custos”. Os *insights* que nortearam essa decisão de inclusão foram: (i) captar vendas alternativas; (ii) mudanças no perfil de compras; (iii) distanciamento social; (iv) restrições de locomoção; (v) fechamento por decreto.

A definição da dimensão da “**Crise**” foi anunciada como a pedra fundamental para as demais estratégias. A equipe apontou que existe uma nova rotina de vulnerabilidade, que exige o monitoramento constante das principais mudanças dos agentes de mercado, sobretudo clientes e órgãos governamentais. Os *insights* para a definição da dimensão foram: (i) mudanças nos

protocolos governamentais; (ii) decretos restritivos; (iii) relações trabalhistas; (iv) equipe de crises.

A realização da reunião grupo focal, o ambiente transformador criado com os *insights* apropriados e, conseqüentemente, as definições das dimensões estratégicas, atingiram o objetivo específico da fase pesquisa aprofundada: mapear e agrupar as estratégias prioritárias de cada disciplina, dimensionando-as para um plano de ação unificado e aderente a implementação.

### 4.3 Fase da Ação

Para corresponder ao conjunto de objetivos do trabalho aplicado, a pesquisa-ação deve ser uma ação planejada, objeto de uma análise minuciosa. Para isto, realizou-se o mapeamento interno e externo da situação apresentada.

As discussões com o grupo são sempre importante e foram bem conduzidos na fase exploratória do ciclo de intervenção. Nesta etapa de ação, “a formulação do plano de ação é uma exigência fundamental” (THIOLLENT, 1986, p. 69). Ainda, segundo o autor, a elaboração do plano de ação consiste em definir com precisão:

- a. quem são os autores ou as unidades de intervenção?
- b. como se relacionam os autores e as instituições: convergência, atritos, conflito aberto?
- c. quem toma as decisões?
- d. quais são os objetivos (ou metas) tangíveis da ação e os critérios de avaliação?
- e. como dar continuidade a ação, apesar das dificuldades?
- f. como assegurar a participação da população e incorporar suas sugestões?

Seguindo as premissas do método pesquisa-ação de Thiollent (1986), o pesquisador desempenha um papel auxiliar, uma espécie de “assessoramento”. De acordo com a compreensão do autor sobre o assunto, o verdadeiro protagonista, não é o pesquisador em si, mas sim quem faz ou quem está efetivamente interessado na ação.

Assim como nas outras fases, os instrumentos de coleta de dados utilizado para a definição do plano de ação foi a reunião de grupo focal, utilizando-se ainda das premissas da

escola de estratégica de *design*, base para o desenvolvimento de ferramentas para dar suporte a elaboração, implementação e acompanhamento da ação.

Orientada pela teoria dos passos para liderar mudanças, de Kotter (1999), esta etapa de ação se fundamenta, especificamente, no passo seis: “planejar e implementar as metas e recompensar conquistas de curto prazo”.

Para direcionar o escopo da equipe nesta etapa, foi incluso o objetivo específico “ação”: **desenvolver, comunicar e acionar o plano de ação para as unidades de negócio.**

#### **4.3.1 Reunião grupo focal passo definição das plano de ações**

A partir dos resultados da reunião grupo focal – **APÊNDICE B** -, iniciamos a fase de ação, uma evolução natural da última fase da pesquisa aprofundada. Nesta última, por intermédio de um mapeamento externo e interno das necessidades do grupo, definimos as “categorias” estratégicas a serem desenvolvidas por meio de um plano de ação.

Foi essencial a inserção de uma ferramenta estratégica para inserção do plano de ação – **APÊNDICE C** -, modelada pelos conceitos e ferramentas da escola estratégica de *design* e planejamento, denominado de “formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção”.

O formulário foi construído para dar um sentido e sequência lógica na montagem e no acompanhamento do plano: seção “A” *input* e priorização da ação principal da categoria estratégica; seção “B” *input* e priorização das ações específicas por disciplina; seção “C” tabela de acompanhamento das ações. Esta última, utilizada na etapa de avaliação.

##### **4.3.1.1 Definição das ações principais por categoria estratégica**

Assim, após direcionar o rumo da reunião para a definição das ações dentro das categorias definidas como estratégicas, foi consensual ordená-las por grau de importância. Esta manobra permitiu um olhar mais sensível para algumas estratégias emergentes. As ações principais estão descritas no quadro 25.

**Quadro 25:** Recorte do formulário plano de ação e acompanhamento – Ações Principais**Formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação**

Responsáveis:	Consultor Operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor de segurança e Consultor manutenção
Data início do ciclo:	17 de março de 2020
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020

<b>Categoria Estratégica</b>	<b>P</b>	<b>A - Ações principais por categoria estratégicas</b>
<b>Colaboradores</b>		Cuidados e assistência aos colaboradores, utilizar os benefícios derivados das medidas recém-anunciadas pelo Governo no campo trabalhista e aliviar a situação crítica do momento para envio de férias e readequação de horários.
<b>Financeiro</b>		Implementar planos de contingência para otimizar desperdícios na produção e cadeia de fornecedores, com uma estratégia de adequar os custos de mão de obra.
<b>Crise</b>		Monitorar as principais mudanças que vêm ocorrendo entre agentes reguladores e governo, promovendo ações para implementar processos
<b>Cliente</b>		Reforçar a operação para cativar o cliente, protegendo e recompensando os clientes com melhores ofertas e serviços em diversos segmentos
<b>Vendas Digitais</b>		Divulgação dos canais digitais de venda e comunicação com clientes, essencialmente adaptativo para cenário de proibição de funcionamento de estabelecimento físicos.

**Fonte:** próprio autor.

#### 4.3.1.2 *Definição das ações específicas por disciplina e prioridade*

A fragmentação da ação principal proporcionou um olhar mais detalhado na parte competente de cada líder para com a implementação do plano de ação principal. Esta estratégia orientou os líderes a atuar, especificamente, em suas atribuições para o alcance da ação principal. Isso posto, a segunda etapa da reunião foi pautada pela definição das ações de cada disciplina, com foco em ações pontuais. É demonstrado (quadro 26) o plano de ação para a categoria Gestão de Pessoas.

**Quadro 26:** Formulário das ações – Colaboradores

<b>Formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação</b>		
Responsáveis:	Consultor Operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor de segurança e Consultor manutenção	
Data início do ciclo:	17 de março de 2020	
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020	
<b>Categoria Estratégica</b>	<b>P</b>	<b>A - Ações principais por categoria estratégicas</b>
Colaboradores		Cuidados e assistência aos colaboradores, utilizar os benefícios derivados das medidas recém-anunciadas pelo Governo no campo trabalhista e aliviar a situação crítica do momento para envio de férias e readequação de horários.
<b>Disciplina</b>	<b>P</b>	<b>B - Ações específicas por disciplina e por prioridade</b>
<b>Operações</b>	<b>1</b>	Avaliação de novos modelos de bem-estar, políticas de afastamento, estratégias para diminuição de absenteísmo
<b>RH/Treinamento</b>	<b>2</b>	Dar atenção primária as necessidades dos colaboradores, com acompanhamento da equipe de líderes das unidades de negócio
<b>Marketing</b>	<b>3</b>	Implementar materiais de boas práticas de higienização e sanitização dos protocolos vigentes.
<b>Manutenção</b>	<b>5</b>	Incluir a equipe nas ações beneficiadoras.
<b>Segurança</b>	<b>4</b>	Inspeção periódica para a garantia do distanciamento e o correto uso das boas práticas.

**Fonte:** próprio autor.

Após as definições detalhando o plano de ação estratégico para os colaboradores, deu-se a discussão para a categoria estratégica Financeiro. Na sequência (quadro 27) é demonstrado os detalhes do plano de ação e as prioridades destalhadas para a implementação.

**Quadro 27:** Formulário das ações – Financeiro

<b>Formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação</b>		
Responsáveis:	Consultor operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor de segurança e Consultor manutenção	
Data início do ciclo:	17 de março de 2020	
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020	
<b>Categoria Estratégica</b>	<b>P</b>	<b>A - Ações principais por categoria estratégicas</b>
Financeiro		Implementar planos de contingência para otimizar desperdícios na produção e cadeia de fornecedores, com uma estratégia de adequar os custos de mão de obra.



Quadro 27: Formulário das ações – Financeiro

(continua)

Disciplina	P	B - Ações específicas por disciplina e por prioridade
Operações	1	Diminuir os custos diretos de alimentos, embalagem através de ações de aumento do giro de estoque e redução dos desperdícios de alimento.
RH/Treinamento	2	Equalizar o custo de mão de obra através do adiantamento do cronograma de férias e implementar as medidas provisórias de redução de jornada.
Marketing	4	Divulgação de produtos com preços atrativos para aumentar a demanda.
Manutenção	3	Fazer um <i>checklist</i> para captar oportunidades de redução de água e energia, com um workshop de treinamento e acompanhamento mensal da redução.
Segurança	5	Adequação da jornada de trabalho da equipe de segurança.

Fonte: próprio autor.

Na sequência, a discussão ficou a cargo da definição (quadro 28) das ações específicas para a Crise.

Quadro 28: Formulário das ações – Crise

## Formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação

Responsáveis:	Consultor Operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor de segurança e Consultor manutenção	
Data início do ciclo:	17 de março de 2020	
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020	
Categoria Estratégica	P	A - Ações principais por categoria estratégicas
Crise		Monitorar as principais mudanças que vêm ocorrendo entre agentes reguladores e governo, promovendo ações para implementar processos
Disciplina	P	B - Ações específicas por disciplina e por prioridade
Operações	1	Formar um grupo de gestão de crises, vigilante para interpretar, desenvolver e aplicar procedimentos adequados aos protocolos regulatórios.
RH/Treinamento	2	Desenvolver treinamento de novos processos aos colaboradores.
Marketing	4	Atuar no desenvolvimento de materiais informativos orientadores para os colaboradores, desenvolvendo a equipe para os novos processos.
Manutenção	5	Adaptação dos espaços físicos nos pontos de vendas quando houver restrições.
Segurança	3	Fiscalizar a adequação de pontos de vendas para as restrições e ou exigências governamentais e regulatória.

Fonte: próprio autor.

O posicionamento da equipe nesta definição foi enfático “temos que atender as demais dimensões de forma prioritária, mas o cliente e colaborador estão acima de tudo”. Este posicionamento refletiu nas ações específicas na categoria Cliente (quadro 29).

**Quadro 29:** Formulário das ações – Cliente

<b>Formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação</b>		
Responsáveis:	Consultor operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor de segurança e Consultor manutenção	
Data início do ciclo:	17 de março de 2020	
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020	
<b>Categoria Estratégica</b>	<b>P</b>	<b>A - Ações principais por categoria estratégicas</b>
Cliente		Reforçar a operação para cativar o cliente, protegendo e recompensando os clientes com melhores ofertas e serviços em diversos segmentos
<b>Disciplina</b>	<b>P</b>	<b>B - Ações específicas por disciplina e por prioridade</b>
<b>Operações</b>	<b>1</b>	Fortalecer as operações dos pontos de venda físico e canais digitais para a jornada satisfatória do cliente
<b>RH/Treinamento</b>	<b>2</b>	Desenvolver treinamento de atendimento e proteção aos colaboradores.
<b>Marketing</b>	<b>4</b>	Comunicar ao cliente as ofertas e pontos de vendas disponíveis no negócio.
<b>Manutenção</b>	<b>5</b>	Manter os pontos de vendas conservados e agradáveis para surpreender o cliente
<b>Segurança</b>	<b>3</b>	Ações de proteção e distanciamento no ambiente físico, proporcionando segurança e confiabilidade ao cliente.

Fonte: próprio autor.

E por fim, a última discussão ficou a cargo da definição da categoria estratégica Vendas digitais. No quadro 23, estão demonstradas as ações.

**Quadro 30:** Formulário das ações – Vendas Digitais

<b>Formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação</b>	
Responsáveis:	Consultor operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor manutenção.
Data início do ciclo:	17 de março de 2020
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020

**Quadro 30:** Formulário das ações – Vendas Digitais

(continua)

<b>Categoria Estratégica</b>	<b>P</b>	<b>A - Ações principais por categoria estratégicas</b>
Vendas Digitais		Divulgação dos canais digitais de venda e comunicação com clientes, essencialmente adaptativo para cenário de proibição de funcionamento de estabelecimento físicos.
<b>Disciplina</b>	<b>P</b>	<b>B - Ações específicas por disciplina e por prioridade</b>
<b>Operações</b>	<b>3</b>	Divulgação de materiais físicos nos pontos de venda para apresentação das plataformas de vendas digitais
<b>RH/Treinamento</b>	<b>2</b>	Treinamento para equipe de pontos de vendas <i>Delivery</i> , pela alta demanda e aumento de exigências no novo hábito de consumo.
<b>Marketing</b>	<b>1</b>	Divulgação de canais de vendas no <i>Take-Away</i> e <i>Delivery</i> , utilizando-se do <i>WhatsApp</i> profissional.
<b>Manutenção</b>	<b>4</b>	Garantir estabilidade nas redes de internet
<b>Segurança</b>		

**Fonte:** próprio autor.

Após a extensiva e produtiva reunião de grupo focal, definiram-se as datas, os recursos, as responsabilidades e os processos para implementar as ações nas unidades de negócio. É importante salientar que a equipe de líderes atua diretamente no dia a dia no negócio e, de forma mais incisiva, proporcionou uma rápida efetivação das ações do plano. Relevante incluir, também, o grau de independência e poder da equipe para a tomada de decisão para a implementação das estratégias acordadas.

Por fim, a minha posição de gestor e líder da equipe, em consonância com a situação de pesquisador participante e colaborativos, facilitou a implantação das ações.

#### **4.3.2 Análise e avaliação das evidências da fase de ação**

A dinâmica da etapa do plano de ação foi densa e produtiva. O início da priorização das estratégias permitiu uma reflexão à equipe: “tudo é importante, entretanto, há de ser entender que o foco na equipe é importante e urgente”. Este posicionamento como equipe permitiu a montagem do plano em três fases.

A primeira fase foi a discussão e a definição da ação principal que está atrelada às estratégias a serem priorizadas e implementadas, denominadas “categorias estratégicas”.

Assim, utilizando-se dos processos elaborados na reunião de grupo focal, chegou-se ao consenso com a priorização das categorias estratégicas. Esse passo teve como resultado a sensibilização da equipe quanto às estratégias emergentes, uma vez que todas as categorias estratégicas são prioritárias e foram incluídas na montagem do plano. Nota-se, em especial, a definição da estratégia Colaboradores e Financeiro. Este último, costuma ser, por razões óbvias, prioritário dentro das organizações. Sem dúvidas, a equipe compartilha dessa mesma visão, mas entendem que a valorização e o cuidado com o funcionário têm um impacto positivo para a otimização de despesas e maximização das receitas.

A segunda fase foi pautada pela distribuição de ações específicas moldadas para cada disciplina, sempre conectada à ação principal. Foram definidas as ações específicas para cada grupo de ações principais que, por sua vez, estão atreladas ao grupo de categorias estratégicas.

Priorizou-se, então, a ação do departamento de operações, em seguida a ação no departamento de recursos humanos e treinamento. As ações foram direcionadas para o dia a dia do trabalho da equipe, portanto, não houve necessidade de investir em novos recursos.

Faz-se importante confrontar o atingimento do objetivo específico “ação”, declarado como um guia para a equipe de líderes colaborar para a solução do problema da organização, com resultado efetivo da equipe na fase ação. A proposta de “desenvolver, comunicar e acionar o plano de ação para as unidades de negócio” norteou a equipe nesta fase e, pelo desenvolvimento explicitado, a equipe superou todas as expectativas, até mesmo se propondo e, efetivamente, desenvolvendo ferramentas para a definição, a implementação e o acompanhamento da ação. Por fim, a coalizão da liderança, guiada pelo objetivo de encontrar as melhores estratégias e transformá-las em um plano de ação, permitiu a melhor direção para a equipe.

As discussões dos resultados do trabalho de pesquisa aplicado nesta fase, utilizando-se do método da pesquisa-ação de Thiollent (1986), mais especificamente do sexto passo proposto por Kotter (1999) para liderar as mudanças, serão discutidos no próximo capítulo.

#### 4.4 Fase Avaliação

A introdução desta fase, permite a avaliação do ciclo da intervenção, no qual um dos pressupostos é a divulgação externa. O retorno das informações sobre os resultados aos membros dos grupos implicados exerce um efeito de síntese de todas as informações coletadas, promovendo uma visão de conjunto e, possivelmente, uma readequação ou inclusão de ações (THIOLLENT, 1986). Neste ponto, o objetivo específico da organização fase “avaliação” guiou a equipe de líderes: analisar os impactos positivos e negativos das ações no departamento de operações, incluindo, modificando e adaptando o plano com as melhores ações.

Este é o ponto alto para a apuração e o entendimento do retorno sobre as ações, conforme demonstrado na fase de ação por intermédio do “formulário do plano ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação”.

A seção “C” foi especialmente desenvolvida para facilitar o acompanhamento da efetividade da ação proposta e, se houver necessidade, modificá-la ou incluir novas ações.

Neste sentido, como na fase anterior, foi divulgado ao grupo quais foram as referências conceituais e quais foram as ferramentas. De acordo com as etapas de Kotter (1999), a equipe foi orientada para: consolidar as melhorias, reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários; reforçar as mudanças por meio de demonstração do relacionamento dos novos comportamentos organizacional.

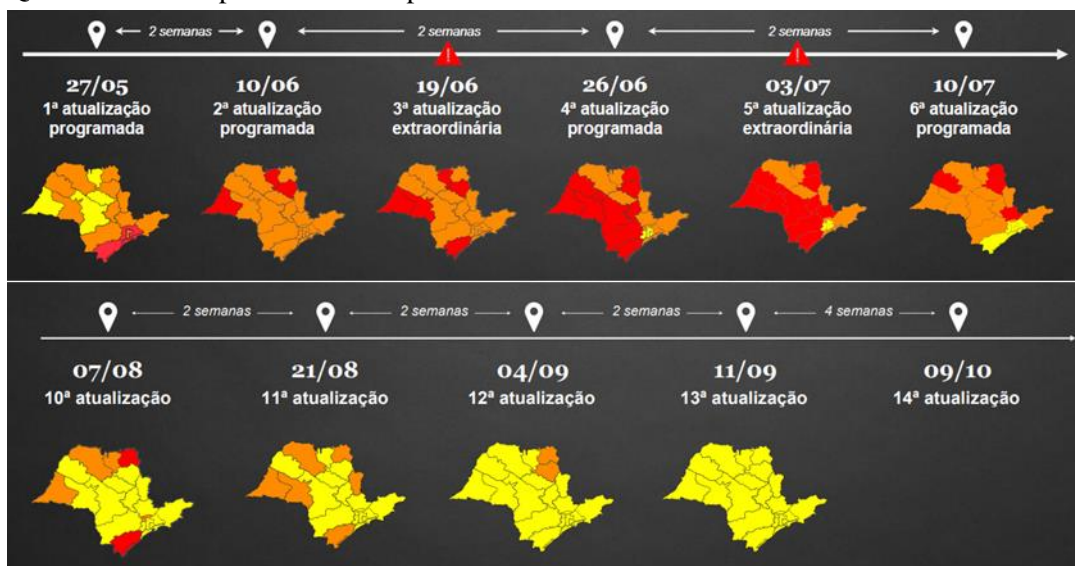
##### 4.4.1 Reuniões mensais para Avaliação do plano de ação

Esta etapa foi a mais prologada na linha de tempo do ciclo de intervenção, estendida até o dia 09 de outubro de 2020. O meu papel, de pesquisador participante, foi implementar as ações no departamento, estando vigilante para possíveis mudanças ou melhorias de alguma nova categoria estratégica.

A equipe de liderança a nomeou como a etapa de “vigilante”, uma alusão ao plano de retomada. O plano São Paulo é dinâmico, coercitivo e deliberado pelas autoridades governamentais (quadro 31), exigindo o acompanhamento constante do plano de ação da

intervenção. Foram necessárias reuniões do grupo focal para o acompanhamento e a verificação dos resultados em cada uma das atualizações mais impactantes.

**Quadro 31:** Acompanhamento do plano São Paulo



**Fonte:** Governo do Estado de São Paulo

A vista disto, as reuniões grupo focal (virtual) foram realizadas de forma periódica, formal, com o objetivo de implementar as ações na operação. A equipe realizou reuniões para a verificação do plano, sempre com base nos calendários das atualizações chaves do plano São Paulo.

#### 4.4.1.1 Avaliação periódica da categoria estratégica Colaboradores

Por intermédios das reuniões formais, o formulário de verificação dos resultados foi a ferramenta mais utilizada no ciclo de intervenção, pois se tornou a base para todas as demais decisões da equipe. Pode-se observar (quadro 32) em amarelo os meses com maior intensidade das ações.

**Quadro 32:** Formulário de acompanhamento da ação – Colaboradores**Formulário do plano de ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação**

Responsáveis:	Consultor operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor de segurança e Consultor manutenção										
Data início do ciclo:	17 de março de 2020										
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020										
Disciplina	Prioridade	C – Verificação dos resultados das ações									
Colaboradores		MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	Recursos	Local
Consultor Operações	1	não	não							Controles Foco no campo	Presencial
Consultor de RH e Treinamento	2	não	não							e-social e controle interno	Home office Presencial
Consultor Marketing	3	não	não							Fornecedor desenvolvedor	Presencial
Consultor Segurança	4	não	não							Monitoramento Orientador	Online Presencial
Consultor Manutenção	5	não	não							Cronograma	Home office

**Fonte:** próprio autor.

Nota-se que a ação específica do consultor de operações teve interação da ação durante quatro meses, influenciado pelas constantes mudanças de regras e aumento no absenteísmo, exigindo a intensificação do cumprimento da ação específica de sua disciplina. Em seguida, o consultor de treinamento foi exigido a interagir, todos os meses, devido as necessidades de ajustes no quadro de “férias” nos meses mais críticos da pandemia, bem como nos intervalos em que deu continuidade no monitoramento de grupos especiais de colaboradores. A área de *Marketing* foi constantemente exigida pela necessária produção de materiais informativos.

#### 4.4.1.2 Avaliação periódica da categoria estratégica Financeiro

Registrado e extraído de um recorte do formulário do plano de ação (quadro) das ações específicas da categoria estratégica Financeiro (quadro 33), observamos um acompanhamento linear nos meses de intervenção. O resumo no quadro observamos mês a mês a interação da equipe no reforço das ações.

**Quadro 33:** Formulário de acompanhamento da ação – Financeiro**Formulário do plano de ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação**

Responsáveis: Consultor Operações; Consultor recursos humanos e treinamento;  
Consultor de *marketing*; Consultor de segurança e Consultor manutenção

Data início do ciclo: 17 de março de 2020

Data final do ciclo: 30 de outubro de 2020

Disciplina	Prioridade	C – Verificação dos resultados das ações								Recursos	Local
Financeiro		MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO		
Consultor Operações	1	não	não							Ferramenta diagnóstico	Presencial
Consultor de RH e Treinamento	2	não	não							e-social e controle interno	Home office
Consultor Manutenção	3	não	não							Checklist Workshop	Presencial online
Consultor Marketing	4	não	não							Checklist e Workshop	Presencial e online
Consultor Segurança	5	não	não							Negociação	Home office

**Fonte:** próprio autor.

Um ponto que chamou a atenção é que, boa parte das ações desta categoria foram revisitadas todos os meses. A equipe entendeu que as ações deveriam ser contínuas, incorporadas como ponto de checagem diário em suas rotas. As ações do consultor de segurança e manutenção foram contundentes no início do plano, muito pela efetividade da ação que, após executada, exerceu o resultado esperado.

#### 4.4.1.3 Avaliação periódica da categoria estratégica Crise

O acompanhamento do cenário foi a base para a melhor execução de todas as ações específicas relacionadas do plano de ação. O recorte do formulário demonstra com clareza que a interação mensal das ações foi vista na maioria das disciplinas. No quadro 34 é demonstrado o resumo.



**Quadro 34:** Formulário de acompanhamento da ação – Crise**Formulário do plano de ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação**

Responsáveis: Consultor Operações; Consultor recursos humanos e treinamento;  
Consultor de *marketing*; Consultor de segurança e Consultor manutenção

Data início do ciclo: 17 de março de 2020

Data final do ciclo: 30 de outubro de 2020

Disciplina	Prioridade	C – Verificação dos resultados das ações								Recursos	Local
Crise		MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO		
Consultor Operações	1	não	não							Foco no campo	Presencial
Consultor de RH e Treinamento	2	não	não							Fornecedor Workshop	Presencial Home office
Consultor Segurança	3	não	não							Monitoramento Orientador	Online Presencial
Consultor Marketing	4	não	não							Fornecedor	Home office Presencial
Consultor Manutenção	5	não	não							Equipe própria	Presencial

**Fonte:** equipe da intervenção

Com exceção da área de manutenção, a qual a ação específica foi implementada nos meses iniciais “adequação física das unidades de negócio” e se demonstrou eficiente, as demais ações exigiram uma constante vigilância por parte da liderança. As constantes restrições e protocolos exigiram da equipe o comprometimento de não fracassar, pois foram ações que garantiam a sobrevivência e a estabilidade do departamento.

#### 4.4.1.4 Avaliação periódica da categoria estratégica Cliente

Em todo o ciclo, assim como enfatizando por um líder da equipe, a atenção ao cliente e colaborador é a razão do nosso negócio. O recorde da seção “C” (quadro 35) do formulário do plano de ação, demonstra que a atenção a implementação e acompanhamento das ações específicas, da categoria estratégica cliente, ficou evidente.

**Quadro 35:** Formulário de acompanhamento da ação – Cliente**Formulário do plano de ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação**

Responsáveis:	Consultor operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor de segurança e Consultor manutenção										
Data início do ciclo:	17 de março de 2020										
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020										
Disciplina	Prioridade	C - Verificação dos resultados das ações									
Implementação Cliente		MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	Recursos	Local
Consultor Operações	1	não	não							Foco no campo	Presencial
Consultor de RH e Treinamento	2	não	não							Workshop	Presencial Online
Consultor Segurança	3	não	não							Orientador	Presencial
Consultor Marketing	4	não	não							Aplicativo e Site	Online
Consultor Manutenção	5	não	não							Equipe própria	Presencial

**Fonte:** próprio autor.

A ação de fortalecimento do ambiente físico, aliado com atenção a jornada do cliente e o desenvolvimento dos colaboradores para o atendimento adaptado, andaram lado a lado, até o ponto em que os colaboradores estavam seguros em relação ao conhecimento dos processos. As ações de manutenção foram tardadas pela questão da restrição das verbas para serviços extras, entretanto, com o aumento das receitas nos últimos meses, foi possível investir em unidades de negócios com maior criticidade.

A área de segurança se destacou na questão da ação para manter o distanciamento entre os clientes, trazendo um verdadeiro sentido de ambiente seguro para consumo.

#### 4.4.1.5 Avaliação periódica da categoria estratégica Vendas Digitais

Em ordem de prioridade, a categoria Vendas Digitais foi a que mais exigiu aporte de investimento. Entretanto, mostrou-se essencial para a abertura de novos canais, atentos pela mudança no comportamento de consumo dos clientes. A seção “C” (quadro 36) demonstra que

a atenção a implementação e acompanhamento das ações específicas desta categoria estratégica foi mais conservadora nos primeiros meses do plano.

**Quadro 36:** Formulário de acompanhamento da ação – Vendas Digitais

**Formulário do plano de ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação**

Responsáveis:	Consultor operações; Consultor recursos humanos e treinamento; Consultor de <i>marketing</i> ; Consultor manutenção.										
Data início do ciclo:	17 de março de 2020										
Data final do ciclo:	30 de outubro de 2020										
Disciplina	Prioridade	C - Verificação dos resultados das ações									
Vendas Digitais		MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	Recursos	Local
Consultor Marketing	1	não	não							Site e aplicativos	Home office
Consultor de RH e Treinamento	2	não	não							Workshop Foco no campo	Online Presencial
Consultor Operações	3	não	não							Material impresso	Presencial
Consultor Manutenção	4	não	não							Fornecedor	Presencial

**Fonte:** equipe da intervenção

A eficiência das ações de treinamento foi resultante da não necessidades de novos recursos, utilizando-se do treinamento da equipe nos trabalhos em campo. A atuação de manutenção para garantir a estabilidade da rede foi fundamental. A ação de *marketing* dependeu do desenvolvimento de aplicativos, por esse motivo, houve a postergação desta ação.

Por fim, após uma implementação sucessiva, é importante aferir o alcance dos objetivos específicos da “ação” declarados para a etapa verificação do ciclo de intervenção.

#### 4.4.2 Análise e avaliação das evidências da fase de avaliação

A dinâmica da fase avaliação foi a mais extensa de todas as fases, exigindo da equipe a prontidão em acompanhar as ações propostas.

Esta pesquisa-ação se declinou, desde a declaração dos objetivos específicos da organização “ação”, a entender a dinâmica da equipe de líderes, suas propostas e priorizações

estratégicas. Mesmo com o foco na atuação da equipe, objeto de estudo do trabalho, entender como as ações foram realizadas demonstrou-se essencial para verificar qual a efetividade das estratégias e se houve mudanças significativas. O último tema abordado neste parágrafo, será estudado de forma mais aprofundada no próximo capítulo.

Claro que, a base norteadora da fase de avaliação foi declaração dos objetivos específicos da “ação”: analisar os impactos positivos e negativos das ações no departamento de operações, incluindo, modificando e adaptando o plano com as melhores ações.

Priorizou-se, então, a ação do departamento de operações, em seguida recurso humanos e treinamento. Após, a aderência das demais ações são complementares.

Os recursos e o local foram definidos e evidenciados para a execução do plano de ação. Nota-se que as ações são direcionadas para o dia a dia do trabalho da equipe, portanto, não houve a necessidade de investir em novos recursos novos.

Pode-se constatar evidências, com base em um recortando o objetivo específico:

- a. o formulário desenvolvido auxiliou a equipe em avaliar periodicamente quais ações foram implementadas, na ordem prioritária definida nas etapas anteriores;
- b. as categorias estratégicas foram mantidas, permitindo previsibilidade;
- c. as ações específicas foram inseridas pontualmente nos meses em que houve aderência para a implementação, entretanto, durante o de exposição das ações, notamos que algumas delas já estavam consolidadas e se postuladas como eficazes;

As discussões dos resultados do trabalho de pesquisa aplicado nesta fase, utilizando-se do método da pesquisa-ação de Thiollent (1986) e sétimo e oitavo, dos 8 passos de Kotter (1999) para liderar as mudanças, serão discutidos no próximo capítulo.

## 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS DA PESQUISA AÇÃO

Em primeiro lugar, a abordagem pesquisa-ação se concentra na “pesquisa em ação” ao invés de “pesquisa sobre ação”. Está última, de forma apropriada, merece a uma descrição acadêmica, alinhada com a ideia central: “a pesquisa-ação usa uma abordagem científica para resolução de problemas sociais ou organizacionais, juntamente com aqueles que experimentam essas questões diretamente” (Coughlan e Coughlan, 2002, p.222).

Neste ponto, o pesquisador Gummesson apud Coughlan e Coughlan (2002, p.224) complementa que a abordagem “pesquisa-ação é sobre pesquisa em ação e não sobre postular uma distinção entre a teoria e a ação”.

Influenciado pelo posicionamento do autor, o desafio deste trabalho aplicado é colocar a ação em prática, contribuindo para a solução do problema. Também, fundamentar a pesquisa acadêmica pelos conceitos e teorias relacionados ao objeto de pesquisa. Por isto, objetivou-se contribuir para a criação do conhecimento acerca do tema explorado.

Este capítulo é constituído pela discussão dos resultados obtidos na pesquisa, demonstrando o conhecimento declarado para cada fase do ciclo pesquisa-ação. Demonstra-se, também, de que forma as etapas da pesquisa-ação foram utilizadas, pautando-se pela: (i) escolha dos conceitos das escolas estratégicas de Mintzberg (1998), a escola de *design* e a de planejamento, com seus reconhecidos modelos; (ii) pelo uso em cada etapa do modelo de oito passos de Kotter para auxiliar o líder para uma visão estratégica de mudanças.

### 5.1 Discussão dos resultados da pesquisa acadêmica na fase Exploratória

A constituição dos resultados da fase exploratória da pesquisa-ação foi pautada pelos objetivos específicos da pesquisa “o conhecimento”: entender como a equipe de líderes conduz um diagnóstico do cenário organizacional, mapeando as condições externas e internas para um planejamento estratégico de mudanças.

Nesta fase, Thiollente (1986, p.28) salienta que, o pesquisador, em seus primeiros contatos com a equipe interessada, deve alinhar as expectativas, os problemas da situação e os outros aspectos que fazem parte do tradicional “diagnóstico”.

O método de diagnóstico foi pautado pelas escolas de *design* e planejamento, utilizado pela equipe por ter um grau de aderência com as ferramentas usuais da organização. A equipe utilizou-se das diretrizes do método, que se mostrou apropriado pelo direcionamento de buscar *inputs* de dados relevantes.

Esses *inputs* foram feitos por meio de um mapeamento do ambiente interno e externo, com o uso da técnica de pesquisa documental. O procedimento de buscar os dados internos foi providencial, introduzindo mais informações para a equipe.

O primeiro passo de Kotter (1999) enfatiza a questão da infusão do senso de urgência com a necessidade de entender a realidade do mercado. Neste ponto, foi possível perceber a convergência entre o passo de Kotter com a primeira etapa do ciclo de exploração da pesquisa-ação.

Complementarmente, já que o “diagnostico” é uma premissa da fase exploratória de Thiollente (1986), constatou-se a convergência entre os modelos que deram sustentação:

- a. Kotter (1999) – no passo de infusão do senso de urgência - análises das realidades do mercado;
- b. Mintzberg (1998) - com as estratégias das escolas de *design* e planejamento – com a sua concepção de formular estratégia através do mapeamento das forças e fraquezas do ambiente externo, oportunidades e ameaças do ambiente externo, que imprime a liberdade do pensamento e, sequencialmente a estruturação deles.

O primeiro, inseriu um norte comportamental, enquanto o segundo introduziu ferramentas conceitos e ferramentas.

Neste ponto, o segundo passo de Kotter (1999) tem com premissa a formação de uma equipe de coalizão. Esse passo, assim como na etapa de exploração foi evidenciado. Pode-se concluir, dessa forma, que no rigor do método pesquisa-ação, com as premissas da etapa de exploração, o objetivo específico da pesquisa para a contribuição do conhecimento foi evidenciado com o rigor metodológico.

## 5.2 Discussão dos resultados da pesquisa acadêmica na fase Pesquisa Aprofundada

A constituição dos resultados da fase pesquisa aprofundada da pesquisa-ação, foi pautado nos objetivos específicos da pesquisa “o conhecimento”: compreender como a equipe de líderes do departamento define as estratégias para a gestão das mudanças baseado no método pesquisa-ação.

Neste ponto, a minha posição na equipe foi de participante e colaborador do desenvolvimento do plano. Assim como na fase anterior, utilizou-se o conceito de Kotter (1999) dar a direção para a equipe: criar uma visão estratégica e iniciativas; comunicar a visão em toda a organização; dar autonomia para a equipe, buscando a solução.

Também, foi inserido ferramentas de coleta de dados apropriadas e corriqueiramente utilizadas por líderes e organizações. A técnica de pesquisa de grupo focal foi comparada com as técnicas de reuniões de *benchmark*, que por esse motivo, permitiu uma coleta de dados com rigor metodológico. Assim como o uso da ferramenta SWOT para mapeamento, tanto interno como externo.

Isto posto, o terceiro passo de Kotter (1999): a criação de estratégias para a realização desta abordagem, novamente, demonstrou-se adequada ao propósito central da fase de pesquisa aprofundada da pesquisa-ação “o ‘seminário’ central reúne os principais membros significativos do grupo implicado no problema sob observação”. O papel do seminário consiste em examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação” (THIOLLENT, 1986, p.58).

A técnica de pesquisa para coleta de dados grupo focal é comparada com as técnicas de reuniões de *benchmark*, assim como o “seminário”. Por esse motivo, permitiu uma coleta de dados com rigor metodológico e aderente ao passo de pesquisa aprofundada da pesquisa ação.

Ainda, o uso da ferramenta SWOT, como técnica para coordenar a coleta de dados mostrou-se importante, pois permitiu a priorização das estratégias mais críticas.

Tanto os passos de Kotter quanto as ferramentas para coleta e para a análise de dados e, em especial, a ferramenta SWOT, imprimiram o rigor metodológico nesta etapa.

Portanto, com as informações apresentadas no capítulo anterior em conjunto com a confiabilidade dos conceitos e ferramentas apresentados aqui, pode-se constatar que a equipe utilizou métodos adequados para entender os cenários, extrair e organizar os *insights*, e, ainda, priorizar as estratégias.

### 5.3 Discussão dos resultados da pesquisa acadêmica na fase Ação e avaliação

A constituição dos resultados da fase ação da pesquisa-ação, foi pautado na ótica dos objetivos específicos da pesquisa “o conhecimento”: Conceber de que forma a equipe de líderes fragmenta as estratégias, transforma e implementa um plano de ação.

Essa fase foi evidenciada com o uso de métodos e ferramentas que permitiram a criação de um plano lógico e construído a base de conceitos. O primeiro conceito que está atrelado na fase da ação foi sexto passo de Kotter (1999): planejar e implementar as metas e recompensar conquistas de curto prazo.

Esse passo direcionou a equipe em todos os momentos da fase ação e as melhorias de desempenho foram evidentes. Conforme desenvolvido no capítulo anterior, direcionando a definição de um plano de ação.

As escolas estratégicas de planejamento e *design* foram utilizadas de forma a aprofundar as pesquisas. A utilização dessas ferramentas proporcionou um maior rigor metodológico, o que auxiliou a equipe na priorização das estratégias e a montagem do plano. Ainda em relação a essa fase, o método utilizado para a implantação das ações foi a reunião em forma de *Workshop*, muito semelhante a técnica do seminário de Thiollente (1986).

Em consonância com o objetivo específico da pesquisa, ficou evidenciado que a fragmentação das estratégias da equipe foi executada com o rigor dos métodos, e o uso das ferramentas e das técnicas auxiliares contribuíram para a implementação das ações propostas.

Os últimos passos do modelo conceitual de Kotter (1999) foram: (i) consolidar as melhorias, (ii) reavaliar as mudanças e fazer os ajustes necessários; (iii) reforçar as mudanças por meio de demonstração do relacionamento dos novos comportamentos organizacional.

Consequentemente, pela exigência das fases da pesquisa-ação, o acompanhamento se deu em todos os momentos e foram resultantes dos modelos aplicados no ciclo, o objetivo específico da pesquisa para a contribuição do conhecimento foi relatado em cada uma das fases: alcançar, a partir da avaliação dos resultados obtidos, o modo que a equipe correspondeu o ciclo intervenção da pesquisa-ação.



## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conforme exemplificado no título “Gestão de mudança estratégica organizacional” a exploração deste trabalho aplicado reverbera em duas vertentes: resolver um problema da organização; contribuir para a ciência do conhecimento.

Nesta pesquisa, trilhamos os dois caminhos de forma simultânea. Para tal, a questão de pesquisa, colocada no início desta dissertação, norteio esta exploração: como a equipe de líderes multidisciplinares conduz um diagnóstico, elabora e prioriza as estratégias de mudança, introduzindo as ações necessárias no departamento de operações da organização para gerar estabilidade em um ambiente volátil.

Tomando como ponto de partida a questão de pesquisa, foi preciso se aprofundar na temática, recortando precisamente a problemática em três dimensões a que ela está submetida. A primeira, a dimensão do trabalho de liderança, foi sem dúvida a propulsora, o coração desta pesquisa, o objeto de estudo. A segunda, a mudança organizacional, mais do que uma dimensão a ser explorada, ela é uma necessidade vital, efeito colateral da crise pandêmica, transformadora e que produz efeitos nunca experimentados pela sociedade moderna. A última, a dimensão estratégia, que, proveu um mapa detalhado para a condução da equipe para a solução do problema do departamento.

A partir desta fragmentação, pude reagrupar estas dimensões da seguinte forma: “liderança estratégica para a mudança organizacional”. Além de derivar da questão de pesquisa, o objetivo de pesquisa foi declarado com o cuidado de incorporar esta fusão: assimilar de que forma a equipe de líderes multidisciplinares conduz um diagnóstico em um ambiente volátil, elabora e prioriza as estratégias de mudança e introduz plano de ação que gere estabilidade para o departamento de operações. A dissertação tomou um caminho desafiador.

Nesta dissertação, tomando por ponto de partida o objetivo declarado, utilizei o método pesquisa-ação para a solução da questão de pesquisa.

Esta abordagem metodológica, empregada no trabalho aplicado, é de natureza qualitativa e, oportunamente, de pesquisa de campo. Deste ponto, a escolha permitiu trilhar caminhos propostos no trabalho aplicado. A solução do problema da equipe, consequentemente da organização, foi declarada nesta pesquisa como objetivos específicos da ação. Já o estudo da pesquisa, a contribuição para o conhecimento acadêmico e científico, foi pautado pela inserção do objetivo declarado para a resposta ao problema da pesquisa.

As descobertas, no decorrer da pesquisa, se tornaram possível com o mapeamento do cenário interno e externo na qual a organização está submetida.

Especialmente, na questão do posicionamento e dos tipos de mudanças para a pesquisa em desenvolvimento, pude evidenciar a aproximação do trabalho aplicado ao posicionamento de Robbins (2005) que categoriza a temporariedade da mudança de segunda ordem, descontínua e radical, uma temporalidade que implica em transformações no ambiente organizacional, bem como nos pressupostos de seus membros e líderes.

Outro posicionamento da temporalidade aderente ao cenário na qual o departamento está inserido é o de Porras e Robertson (1992), os autores enfatizam sobre uma mudança radical e descontínua, que de certa forma altera as características dos sistemas, porém não quebram aspectos chaves e estratégico da organização. Finalmente o posicionamento de Weick e Quinn (1999) que adere ao posicionamento da mudança contínua de Robbins (2005), os autores acrescentam a temporariedade episódica, onde a organização tende a sair da sua condição de equilíbrio, ocorrendo em períodos de divergência e de infrequência (WEICK; QUINN, 1999).

Com o mapeamento da temporariedade no processo de mudança, tornou-se essencial o entendimento dos modelos e dimensões pesquisados no trabalho aplicado.

Ainda assim, o entendimento das ocorrências das mudanças nos grupos de pessoas da organização é posto em três tipos: mudanças planejadas e gerenciadas; mudanças não planejadas e revolucionárias; mudança natural evolucionária (SHEIN, 2002, p. 34).

Neste trabalho aplicado foi determinado pela “mudança não planejada e revolucionária”. Neste contexto, a mudança não planejada conceituada por Shein (2002) é a teoria mais aderente aos acontecimentos em que a organização está exposta “a pandemia da Covid-19”, sua determinação é influenciada por agentes externos, tais como o mercado externo, eventos que não estão no controle da organização.

Outra descoberta foi que, é possível conduzir um trabalho empírico, com a metodologia aceitável, de impacto controlado em uma organização. Foi o método pesquisa-ação que permitiu essa descoberta da prática da pesquisa.

Neste trabalho aplicado, apresentei o quão o método científico pesquisa-ação, cíclico e com fases bem elaboradas, contribuiu para que a equipe de líderes conseguisse obter êxito nas ações. A base deste processo foi o ciclo de intervenção que auxilio na solução do problema da organização.

Para lograr êxito, a minha inserção no campo da pesquisa como participante e colaborador, criou uma sinergia necessária para a criação do plano de ação que auxiliou a equipe

a compreensão cenário interno e externo, baseado em métodos - algo pouco corriqueiro em uma equipe multidisciplinar- onde o forte é o conhecimento tácito, e a criar e implementar um plano com as prioridades corretas.

Esta assertividade foi demonstrada na fase da exploração da pesquisa, onde a equipe demonstrou uma habilidade ímpar em extrair as informações mais relevantes do cenário, habilidade intrínseca de uma equipe que está no dia a dia do negócio.

Outro destaque resultante do método é que, após o mapeamento dos cenários, a consequente priorização das estratégias e a criação de um plano de ação não foram pautadas pelo senso comum da equipe. Ainda potencializado: os oito passos de Kotter para liderança de mudança foi rotineira; as mais conhecidas ferramentas utilizadas pelas organizações (Matriz SWOT, Matriz de prioridades) são de fácil compreensão e, aplicadas com o rigor metodológico, proporcionou uma visão correta para a liderança; a inserção de uma abordagem de coleta de dados “Grupo focal” é similar as reuniões de liderança, apenas moldada por procedimentos e passos mediadores.

Neste ponto da pesquisa, foi possível constatar o atingimento dos objetivos propostos para a organização. As ações foram realísticas (inseridas com prioridade), mensuráveis (introduzindo as estratégias definidas por categorias), atingíveis (considerou ações específicas, por departamento e com responsabilidades marcadas) e, por fim, restritas ao tempo (foram revisitadas com periodicidade compatível com a realidade).

Neste sentido, podemos dizer que este trabalho aplicado foi conduzido no momento certo, para a equipe certa, no local correto, com as condições perfeitas, que aliou a minha necessidade de pesquisador acadêmico em busca de uma pesquisa empírica, com a de um líder em busca de soluções para o problema do departamento.

Ainda, vale descrever a passagem rápida e sucinta no capítulo de discussões de resultados da pesquisa “ação”. Como um guia, os conceitos trançados mostraram-se totalmente adaptativos ao uso de uma pesquisa-ação, ainda melhor, com a terminologia usual das organizações. Estudiosos da gestão estratégica (KOTTER, 1999; MINTZBERG, 1998; SHEIN, 2002) contemplam com vossos conceitos uma análise racional da organização. Desta forma, utilizou-se destes conceitos para criar um ambiente favorável para a tomada de decisão.

Neste ponto, na tomada de decisão, foi considerado o posicionamento da liderança para a solução do problema da organização ao enfrentamento da mudança “os líderes estabelecem direções através do desenvolvimento de uma visão do futuro, depois, engaja as pessoas

comunicando-as essa visão e inspirando-as a superar os obstáculos” (KOTTER apud ROBBINS, 2005, p. 258).

Necessário para o enfrentamento do desafio causado pela pandemia, quanto mais mudança significa mais é preciso de liderança. Esta abordagem de Kotter (1990) exemplifica a importância de liderar as mudanças diferentemente de fazer a gestão das mudanças. A equipe de líderes da organização soube lidar com a complexidade dos processos organizacionais e, com uma boa gestão, a complexidade dos sistemas organizacional foram dirigidos na dimensão correta, com o acertado estabelecimento de etapas. Ainda, foi na gestão de mudanças que desenvolvemos a capacidade para o alcance do plano em curso.

Ainda, a liderança se mostrou mais estratégia do que tática, conduzindo o alinhamento da visão do plano, tanto para as pessoas que estavam envolvidas, quanto para a própria equipe multidisciplinar. Complementarmente, houve aderência aos conceitos de liderança de (KOTTER, 1990), impulsionado por fatores como motivação e engajamento, que são os alicerces para a disseminação da visão da organização para os indivíduos. A dimensão do envolvimento para estabelecimento do alcance da meta foi parte fundamental da gestão, garantindo uma boa execução destes fatores, sendo fundamental para condução dos processos traçados no plano, o seu controle e monitoramento de resultados (KOTTER, 1990, p. 5).

Proporcionado pelos líderes, enfatizo um fato que revelou a face mais impressionante desta jornada: a fusão entre o conhecimento tácito da liderança em conjunto com métodos científicos de fácil compreensão e totalmente aplicável a realidade organizacional, proporcionaram resultados e, principalmente, uma gestão de conhecimento compartilhável. Observou-se a compatibilidade da equipe de líderes com o conceito de Mintzberg *et al.* (1987) que defini a liderança estratégica como a habilidade que o líder tem de influenciar os subordinados, e que o líder entende as estratégias emergentes, onde alguns autores consideram mais importante do que o processo de planejamento estratégico.

Ainda, pude constatar a aproximação das atitudes da equipe multidisciplinar com os modelos e as dimensões de Beer e Nohria (2000), são os passos sugeridos pelo autor para uma mudança equilibrada: objetivos; liderança; foco; processos; sistema de recompensas; consultoria. O equilíbrio entre o uso das teorias “O” e “E” são combinados para um melhor uso, requerendo ambidestria por parte da liderança da organização. Beer e Nohria (2000) afirmam que a boa condução dessa combinação traz uma vantagem competitiva para a organização. Este equilíbrio foi o ponto alto da condução estratégica da equipe.

Com isto, neste ponto, anúncio a contribuição desta dissertação, atingindo três dimensões; a organização; a da ciência do conhecimento; o autor da pesquisa.

Em um artigo que analisa as publicações de pesquisa-ação em eventos nacionais, Freitas et al. (2010) relatam a escassez de trabalhos de pesquisa-ação no Brasil. De fato, um pressuposto da pesquisa-ação destacado por Coghlan (2004) é que a escassez do uso do método da pesquisa-ação pode ser derivada da negligência em relação ao rigor metodológico em algumas pesquisas realizadas, dando margem para questionamento sobre a validade acadêmica da pesquisa.

Para introduzir o teor da contribuição, me inclino ao posicionamento de Coughlan e Coghlan (2002, p.224) “a pesquisa ação produz resultados de uma ação para uma organização e de pesquisa que gera conhecimento, que é o contrário da tradicional ciência positivista, que visa criar apenas conhecimento”.

Portanto, enfatizo que esta dissertação seguiu o uso rigoroso de métodos, norteado por pesquisadores renomado, e que, de forma sistemática, incluiu um ciclo fundamentado, aliando as técnicas da escola estratégica do planejamento “escala de *design*” com abordagem e ferramentas estruturadas. Portanto, uma contribuição para aumentar a estatística e incentivar o uso do método, principalmente em trabalho aplicados em campo.

Incentivado pelo posicionamento de Coughlan e Coghlan (2002, p.236) “a pesquisa-ação gera teoria emergente, desenvolvida a partir de uma síntese da prática do corpo teórico”.

Posto isto, convido o leitor a navegar, com um olhar atento, no formulário de plano de ação. Desenvolvemos uma ferramenta que foi moldada pelos conceitos aferidos dos diversos pesquisadores adeptos da escola do planejamento de Mintzberg (2007). Esta ferramenta, pode ser utilizada em futuras pesquisas com a abordagem do método de pesquisa-ação. Ela organiza as estratégias, priorizando-as, permitindo a categorização e o acompanhamento das ações. Utilizada como uma ferramenta complementar a Matriz SWOT da escola de *design*.

A contribuição para a organização foi a minha inserção como colaborador participante, que juntamente com a equipe de líderes, abordamos os problemas práticos, de forma estrutura, nunca experimentado, pelo menos desta forma, aplicado de um método que se adaptou a realidade da organização. Principalmente pelo resultado alcançado.

O legado deixado não foi apenas a geração de resultados da solução, ou a amenização do problema da liderança, mais sim na geração de conhecimento estruturado, incrementando o corriqueiro conhecimento tácito.

O que ficou foi um processo, um método, ou pelo menos um saber de ter experimentado um plano elaborado de forma estratégica.

A condução da pesquisa contribuiu para o meu aprendizado como agente externo “pesquisador”. A experiência como líder praticante e pesquisador colaborativo elevou o meu grau de comprometimento com a equipe, a ambidestria para conduzir e distribuir confiança para os liderados e de potencializar o meu conhecimento tácito com a prática de métodos científicos na organização.

E, a mais importante, me induziu a conhecer profundamente os meus liderando, dividir as ideias, aceitá-las, terceirizar as minhas fraquezas, potencializar o trabalho em equipe, comemorar as conquistas, me transformando em um líder melhor.

Um fator limitador do trabalho aplicado foi a adaptação ao novo normal, as condições de escassez e ajustes nas despesas delimitaram as ações para o uso de recursos já existentes, podendo algumas ideias disruptivas que poderiam potencializar os resultados da intervenção.

Ainda, a pesquisa aconteceu em um ambiente volátil e inédito, exigindo adaptações na condução das interações. Entendemos que as ferramentas para a interação virtual não empregam o mesmo efeito que a presencial.

Um fator limitante, pelo menos no início deste trabalho aplicado, foi a falta de referências de dissertações estruturadas com o método pesquisa-ação, cunhadas para a solução de problemas organizacionais. Este trabalho aplicado é voltado a entender a dinâmica das pessoas, portanto, além da limitação, fica aqui uma primeira sugestão por mais trabalhos aplicados na área de pessoas, com o método de pesquisa-ação.

Para futuros trabalhos, a pouca exploração da pesquisa-ação em trabalhos acadêmicos, principalmente na área de gestão de pessoas, fornece um leque de opções. Uma sugestão de pesquisa para a intensão do uso do método pesquisa-ação é: *Como manter as estruturas de remuneração competitivas e sustentáveis na organização em um período de redução na atividade econômica?*

Por fim, um desejo “**por mais pesquisas-ação nas organizações**”.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AKTHAR, V.; GRUPTA, G.; KOTTER, J. **Uma maneira melhor de lidar com a recessão**. 24 jun. 2020. Disponível em: <<https://chiefexecutive.net/a-better-way-to-lead-in-a-downturn/>>. Acesso em: 10 jul. 2020.
- ANDERSON, D.; ANDERSON, L. S. **Beyond change management**: advanced strategic for today's transformational leaders. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
- ANSOFF, H.I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANSOFF, H.I. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1983.
- ANSOFF, H.I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R. P.; HAYES, R. L. Do planejamento estratégico à gestão estratégica. In: **Strategische Unternehmensplanung / Strategische Unternehmensführung**. Physica, Heidelberg, 1997. p. 105-143.
- BEER, M.; NOHRIA, N. Decifrando o código de mudança. **HBR's 10 deve ser lido na mudança**, v. 78, n. 3, pág. 133-141, 2000.
- BERTERO, C. O. Handbook de estudos organizacionais. Volume 2: reflexões e novas direções. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 6, n. 3, p. 215-217, Dec. 2002. Available from <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S14155552002000300014&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S14155552002000300014&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 12 mar. 2020.
- BOYATZIS, R. E.; GOLEMAN, D.; RHEE, K. Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory (ECI). **Handbook of emotional intelligence**, v. 99, n. 6, p. 343-362, 2000.
- BRANDÃO, C. **Repensando a pesquisa participante**. São Paulo: Brasiliense, 1981.
- BRESSAN, C. L. Mudança Organizacional: uma visão gerencial. **Seminário de gestão de negócios**, v. 1, 2004.

BUONO, A. F.; KERBER, K. Construindo capacidade de mudança organizacional. In: **Conferência Internacional da Divisão de Consultoria de Gerenciamento**, Viena, Áustria. 2009.

BUONO, A. F.; KERBER, K. W. Criando uma abordagem sustentável para a mudança: Construindo a capacidade de mudança organizacional. **SAM Advanced Management Journal**, v. 75, n. 2, pág. 4, 2019.

BURNS, J. M. **Liderança transformadora: uma nova busca pela felicidade**. Grove Press, 2004.

CALADO, S. S.; FERREIRA, S. R. Análise de documentos: método de recolha e análise de dados. **Metodologia da investigação I**, v. 2005, 2004.

COGHLAN, D. Action Research in the Academy: Why and Whiter? Reflections on the Changing Nature of Research. **The Irish Journal of Management**, v. 25, n 2, p.1-11, 2004.

COGHLAN, D. Dinâmica entre níveis na pesquisa-ação sistêmica. **Prática Sistêmica e Pesquisa-Ação**, v. 15, n. 4, pág. 273-283, 2002.

COGHLAN, D.; COUGHLAN, P. Acquiring the Capacity for Operational Improvement: An Action Research Opportunity. **Human Resource Planning**, v. 26, n. 2, 2003.

COUGHLAN, P.; COGHLAN, D. Action research for operations management. **International Journal of Operations and Production Management**, v. 22, n. 2, p. 220-240, 2002.

COSTA, F. E.; ARAÚJO, G. M. A.; TEIXEIRA, R. M. A etnografia na pesquisa em administração. **Revista de Empreendedorismo e Inovação Sustentáveis**, v. 4, n. 3, p. 32-49, 2019.

COSTA, E. P.; POLITANO, P. R.; PEREIRA, N. A. Exemplo de aplicação do método de pesquisa-ação para a solução de um problema de sistema de informação em uma empresa produtora de cana-de-açúcar. **Gestão & Produção**, v. 21, n. 4, p. 895-905, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto pesquisa métodos qualitativos quantitativos e mistos**. 2. Porto Alegre: Artmed, 2007.

CRESWELL, John W. **Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa: Escolhendo entre Cinco Abordagens**. Penso Editora, 2014.



DELOITTE. Pesquisa: **Respostas à crise da Covid-19**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/pesquisa-covid-19.html>>. Acesso em: 22 jul. 2020a.

DELOITTE. Covid-19 e os impactos nos setores: **Um olhar atento às projeções futuras e à evolução dos negócios durante a pandemia**: <<https://www2.deloitte.com/setorescovid>>. Acesso em: 23 jul. 2020b.

DRAGO, P.A. Pesquisa-ação - uma opção pela realidade organizacional de mudança do conhecimento metodológico. **Revista Brasileira de Administração Pública**, v. 23, n. 4, pág. 62 a 69, 1989.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; JÚNIOR, J. A. V. A. **Design science research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia**. Bookman Editora, 2015b.

DRESCH, A.; LACERDA, D. P.; MIGUEL, P. A. C. Uma Análise Distintiva entre o Estudo de Caso, A Pesquisa-Ação e a Design Science Research. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 17, n. 56, p. 1116-1133, 2015a.

EDEN, C.; HUXHAM, C. A negociação de propósito em grupos colaborativos multiorganizacionais. **Journal of Management Studies**, v. 38, n. 3, pág. 373-391, 2001.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Pesquisa-ação para pesquisa em gestão. **British Journal of Management**, v. 7, n. 1, pág. 75-86, 1996a.

EDEN, C.; HUXHAM, C. Pesquisa-ação para o estudo das organizações. 1996b.

FILIPPO, D.; ROQUE, G.; PEDROSA, Stella. Pesquisa-ação: possibilidades para a Informática Educativa. **Metodologia de Pesquisa Científica em Informática na Educação: Abordagem qualitativa de Pesquisa**, v. 3, 2018.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A. C. et al. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLENN, R. W. Liderança estratégica e criação de valor. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 1, p. 1-15, 2002.

GOLEMAN, Daniel. **Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro.** Bur, 2000.

IRELAND, R. D.; HITT, M. A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Perspectives**, v. 13, n. 1, p. 43-57, 1999.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas. 2003.

KOTTER, J. P. **Oito erros fatais.** In; JÚLIO, Carlos A. Inovação e mudança: autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001.

KOTTER, J. P. Por que fracassam as tentativas de transformação in: MUDANÇA. **Harvard Business Review**. 4ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. **O coração da mudança: transformando empresas com a força das emoções.** Campus, 2002

KOTTER, J. P.; COHEN, D. S. Formas criativas de empoderar ações para mudar a organização: casos em questão. **Journal of Organizational Excellence**, v. 22, n. 1, pág. 73-82, 2002.

KOTTER, J. Gestão Vs Liderança. **O trabalho é uma força de mudança**, 1990.

LAVILLE, C; DIONNE, J. **A construção do saber.** Belo Horizonte: UFMG, v. 340, 1999.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. In S. M. V. Lima (Ed.), **Mudança organizacional – teoria e gestão** (17-63). Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LODI, M. D. F.; THIOLLENT, M. J. M.; SAUERBRONN, J. F. R. Uma discussão acerca do uso da pesquisa-Ação em administração e ciências contábeis. **Sociedade, Contabilidade e Gestão**, v. 13, n. 1, p. 57-68, 2018.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1982.

MCKAY, J.; MARSHALL, P. Ciência, design e ciência do design: buscando clareza para impulsionar a pesquisa da ciência do design em sistemas de informação. **ACIS 2007 Proceedings**, p. 55, 2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management**. New York: The Free Press, 1998.

MINTZBERG, H. Aprendendo 1, planejando 0 resposta a Igor Ansoff. **Diário de gestão estratégica**, p. 463-466, 1991.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Strategy Safari: eine Reise durch die Wildnis des Strategischen Managements**. Redline Wirtschaft, 2007.

MORGAN, David L. Planejamento e desenho de pesquisa para grupos focais. **Grupos focais como pesquisa qualitativa**, v. 16, 1997.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NOVAES, M. B. C.; GIL, A. C. A pesquisa-ação participante como estratégia metodológica para o estudo do empreendedorismo social em administração de empresas. **RAM: Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10, n. 1, jan./fev. 2009.

PETTIGREW, A. M.; THOMAS, H.; WHITTINGTON, R. **Manual de estratégia e gestão**. Sage, 2001.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. **Organizational development: Theory, practice, and research**. Consulting Psychologists Press, 1992.

PORTER, M. E. Rumo a uma teoria dinâmica da estratégia. **Revista de gestão estratégica**, v. 12, n. S2, págs. 95-117, 1991.

ROBBINS, S.P. **Comportamento Organizacional**. 14º ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

DOS SANTOS, J. G. C.; CALÍOPE, T. S.; NETO, B. J. P. Tem Ação nessa Pesquisa? Um levantamento da pesquisa-ação como estratégia de pesquisa qualitativa. **Revista de Gestão**, v. 24, n. 4, p. 336-347, 2017.

SCHAFFER, R. H.; THOMSON, H. A. Successful change programs begin with results. **Harvard business review**, v. 70, n. 1, p. 80-89, 1992.

SCHEIN, E. H. **Princípios da consultoria de processos**. Editora Peirópolis, 2008.

SCHEIN, E. H. Models and tools for stability and change in human systems. **Reflections: The SoL Journal**, v. 4, n. 2, p. 34-46, 2002.

SCHEIN, E. H. Organizational culture and leadership San Francisco. **San Francisco: Jossey-Basss**, 1985.

SHEIN, E. H. **Psicologia Organizacional**. 3ª Edição, Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1982.

SUSMAN, G. I.; EVERED, R. D. An assessment of the scientific merits of action research. **Administrative science quarterly**, p. 582-603, 1978.

THIOLLENT, M. **Metodologia da pesquisa-ação** (Coleção temas básicos de pesquisa-ação). 1986.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação**. 6. edição. São Paulo: Cortez, 1994.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M. Notas para o debate sobre pesquisa-ação. In: BRANDÃO, Carlos Rodrigues (Org.). **Repensando a pesquisa participante**. 3. ed. São Paulo: Brasiliense, 1987.

TRAD, L. A. B. Grupos focais: conceitos, procedimentos e reflexões baseadas em experiências com o uso da técnica em pesquisas de saúde. **Physis: revista de saúde coletiva**, v. 19, n. 3, p. 777-796, 2009.

TRIPP, D. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

WEICK, K. E; QUINN, R. E. Mudança organizacional e desenvolvimento. **Revisão anual de psicologia**, v. 50, n. 1, pág. 361-386, 1999.

YIN, R. K. **Case Study Research: Design and Methods**. 2.nd. Thousand Oaks: Sage, 1994.

## APÊNDICE A – PLANEJAMENTO REUNIÃO GRUPO FOCAL

Planejamento reunião Grupo Focal - equipe multidisciplinar	
<b>Moderador:</b>	Pesquisador
<b>Observador:</b>	Administrativo (apenas parte 1)
<b>Participantes:</b>	Consultor de MKT; Consultor de Operações; Consultor de Gente (Treinamento e Recursos Humanos); Consultor de Segurança; Consultor de Manutenção.
<b>Assunto:</b>	Apresentação do plano de intervenção
<b>Data:</b>	17/03/2020 -
<b>Horário:</b>	Parte 1 - 10:00; Parte 2 – 13:30.
<b>Local:</b>	Sala da regional interior
<b>Foco parte 1:</b> Apresentação dos objetivos da pesquisa; apresentar a estrutura do ciclo de intervenção da pesquisa-ação; o quadro conceitual; fechar o compromisso de participação.	
<b>Foco parte 2:</b> Mapeamento dos cenários de cada disciplina – Ferramenta SWOT; definição da categoria estratégicas	
Perguntas notadoras	
<p>De que forma a sua área de apoio está preparada para combater a crise?</p> <p>Quais as fraquezas restritoras ou fortalezas impulsionadoras para manter ou transformar as estratégias para combate da crise de Covid-19?</p> <p>Desde já, o modo de operar o nosso departamento é depende do ambiente externo, quais são as ameaças ou oportunidades que visualizamos em área de apoio?</p> <p>As ferramentas e procedimentos são adequados e permitem velocidade e agilidade nas necessidades de operações?</p> <p>Nossos processos demonstram às suas pessoas, aos clientes e demais <i>stakeholders</i> que eles são prioritários?</p>	

## APÊNDICE B – REUNIÃO GRUPO FOCAL DEFINIÇÃO DAS AÇÕES

Planejamento reunião Grupo Focal - equipe multidisciplinar	
<b>Moderador:</b>	Pesquisador
<b>Observador:</b>	N/A
<b>Participantes:</b>	Consultor de MKT; Consultor de Operações; Consultor de Gente (Treinamento e Recursos Humanos); Consultor de Segurança; Consultor de Manutenção.
<b>Assunto:</b>	Apresentação do plano de intervenção
<b>Data:</b>	28/03/2020
<b>Horário:</b>	10:00
<b>Local:</b>	Virtual - <i>Teams</i>
<b>Foco:</b> Definição das ações principais por categoria estratégica; ações específicas por disciplina; definição do cronograma de implantação das ações; recursos e ferramenta de acompanhamento.	
Perguntas notadoras	
<p>Quais ações definidas para cada “categoria estratégica”?</p> <p>Qual a priorização de cada ação principal?</p> <p>Quais são as ações específicas de cada disciplina com base da ação principal?</p> <p>Qual o cronograma de implantação e os recursos necessários para cada ação?</p> <p>Foi demonstrado o calendário de acompanhamento.</p>	

## APÊNDICE C – FORMULÁRIO DO PLANO DE AÇÃO

### Formulário do plano de ação e acompanhamento do ciclo de intervenção pesquisa-ação

Responsáveis:

Data início do ciclo:

Data final do ciclo:

<b>Categoria Estratégica</b>	<b>P</b>	<b>A - Ações principais por categoria estratégicas</b>									
<b>Disciplina</b>	<b>P</b>	<b>B - Ações específicas por disciplina e por prioridade</b>									
<b>Operações</b>	<b>1</b>										
<b>RH/Treinamento</b>	<b>2</b>										
<b>Marketing</b>	<b>3</b>										
<b>Manutenção</b>	<b>4</b>										
<b>Segurança</b>	<b>5</b>										
<b>Disciplina</b>	<b>Prioridade</b>	<b>C - Verificação dos resultados das ações</b>									
		<b>MARÇO</b>	<b>ABRIL</b>	<b>MAIO</b>	<b>JUNHO</b>	<b>JULHO</b>	<b>AGOSTO</b>	<b>SETEMBRO</b>	<b>OUTUBRO</b>	<b>Recursos</b>	<b>Local</b>
Consultor Marketing		<b>1</b>									
Consultor de RH e Treinamento		<b>2</b>									
Consultor Operações		<b>3</b>									
Consultor Manutenção		<b>4</b>									
Consultor de Segurança		<b>5</b>									