

MBA  
USP  
ESALQ

*Gestão da Mudança  
na Era Digital  
(Change Management)*

Prof. Mateus C. Gerolamo

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

**Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98**



USP

**CHANGE**  
CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT



# Gestão da Mudança na Era Digital

**Prof. Mateus C. Gerolamo**

**MBA USP  
ESALQ**

**Digital  
Business**



# Apresentação

# Mateus C. Gerolamo

Professor Associado

GRUPO DE PESQUISA EM GESTÃO DA MUDANÇA E DA INOVAÇÃO

DEPTO. DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO / DEPTO. ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E SOCIOLOGIA

ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS (EESC) / ESCOLA SUPERIOR DE AGRICULTURA LUIZ DE QUEIROZ (ESALQ)

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO



- ❖ Professor da Universidade de São Paulo (USP).
- ❖ Área de atuação compreende Gestão da Qualidade, Projetos, Mudança e Inovação.
- ❖ Livre-Docência pela USP e Pós-doutorado pelo Instituto de Tecnologia de Berlim (TUB).
- ❖ Doutor, Mestre e Engenheiro de Produção pela USP.
- ❖ 20 anos de experiência em pesquisa, docência e projetos de consultoria com ênfase em Gestão de Mudanças e Cultura Organizacional.
- ❖ Experiências em diversos setores: alimentos, automobilístico, construção civil, cosméticos, educação, financeiro, saúde, serviços, têxtil, etc. em pequenas, médias, grandes e empresas do terceiro setor.
- ❖ Responsável por aula na graduação, pós-graduação *lato* e *stricto sensu*, e MBA.
- ❖ Ministra cursos em MBAs da USP e UFSCar (Gestão da Mudança e da Inovação, Liderança, *Balanced Scorecard*, Gestão da Qualidade).
- ❖ Autor de livros, artigos nacionais e internacionais; revisor de periódicos internacionais, dentre eles o *Journal of Organizational Change Management*.
- ❖ Certificado CTT1 (*Cultural Transformations Tools*) – Richard Barrett Centre.

Instagram: @mateusgerolamo

LinkedIn Pessoal: <https://www.linkedin.com/in/mateus-gerolamo-802b965/>

Curriculum Vitae Lattes: <http://lattes.cnpq.br/3002611390279533>

Google Scholar: <https://scholar.google.com.br/citations?user=t5efBTUAAA>

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6535-0904>

Scopus: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=6504619454>

Research ID: <http://www.researcherid.com/rid/G-7182-2012>

Research Gate: [https://www.researchgate.net/profile/Mateus\\_Gerolamo](https://www.researchgate.net/profile/Mateus_Gerolamo)

## Grupo de Pesquisa:

Research team: <http://change.prod.eesc.usp.br>

LinkedIn Grupo Pesquisa: <https://www.linkedin.com/in/change-eesc-usp-565668251/>

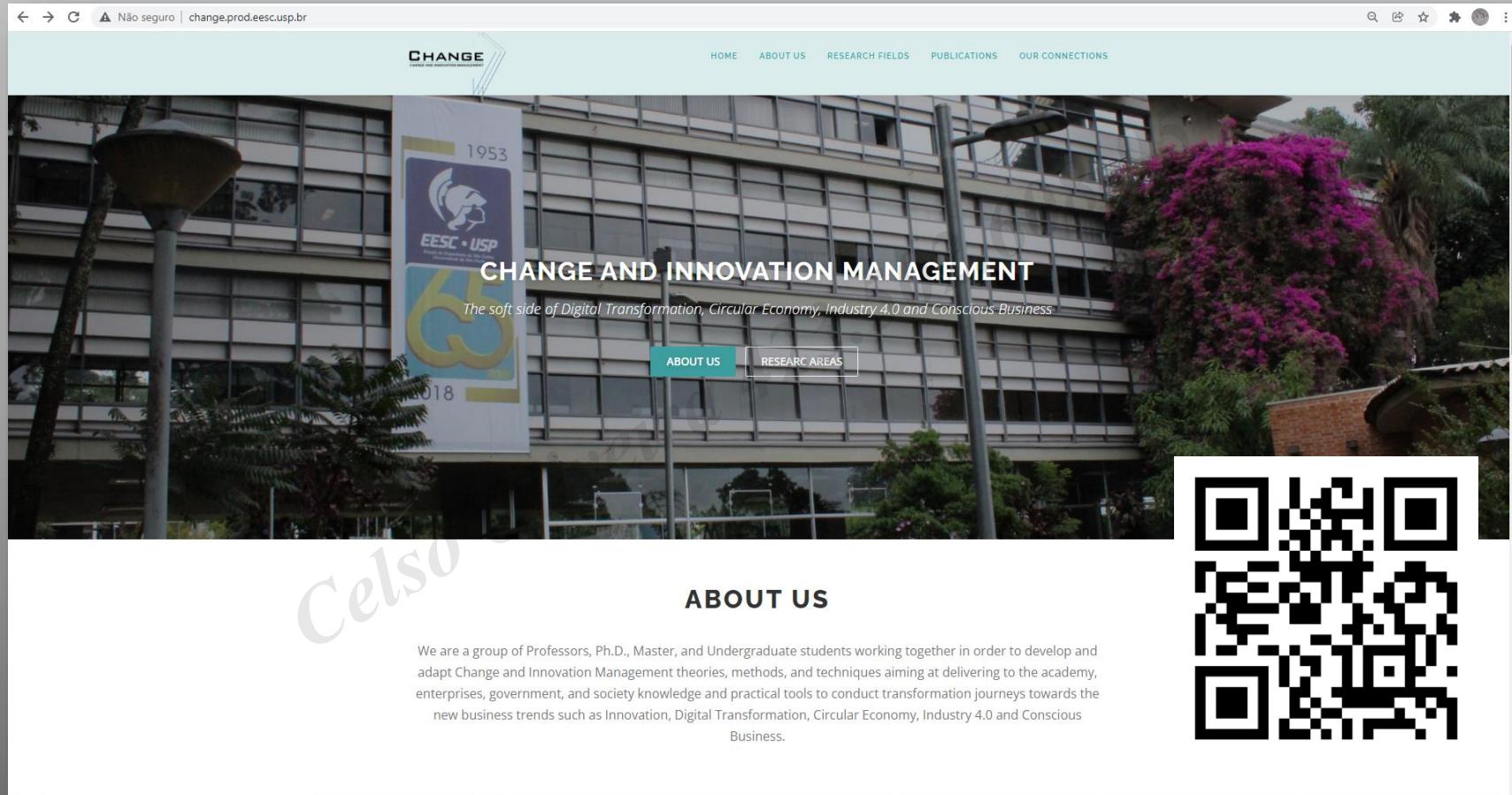
Facebook: <https://www.facebook.com/groups/gestaodamudanca>

Engenharia de Produção: <https://prod.eesc.usp.br/>

EESC: <https://eesc.usp.br/>

USP: <https://www5.usp.br/>

# Grupo de Pesquisa: <http://change.prod.eesc.usp.br>



The screenshot shows the homepage of the CHANGE website. At the top, there is a navigation bar with links to HOME, ABOUT US, RESEARCH FIELDS, PUBLICATIONS, and OUR CONNECTIONS. The main header features the word "CHANGE" in large letters, with "CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT" written below it. A banner on the left side of the page displays the year "1953" at the top, followed by the EESC-USP logo, the number "60", and the year "2018" at the bottom. Below the banner, the text "CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT" is repeated, along with the subtitle "The soft side of Digital Transformation, Circular Economy, Industry 4.0 and Conscious Business". There are two buttons labeled "ABOUT US" and "RESEARCH AREAS". On the right side of the page, there is a large QR code.

## CHANGE AND INNOVATION MANAGEMENT

*The soft side of Digital Transformation, Circular Economy, Industry 4.0 and Conscious Business*

ABOUT US    RESEARCH AREAS

## ABOUT US

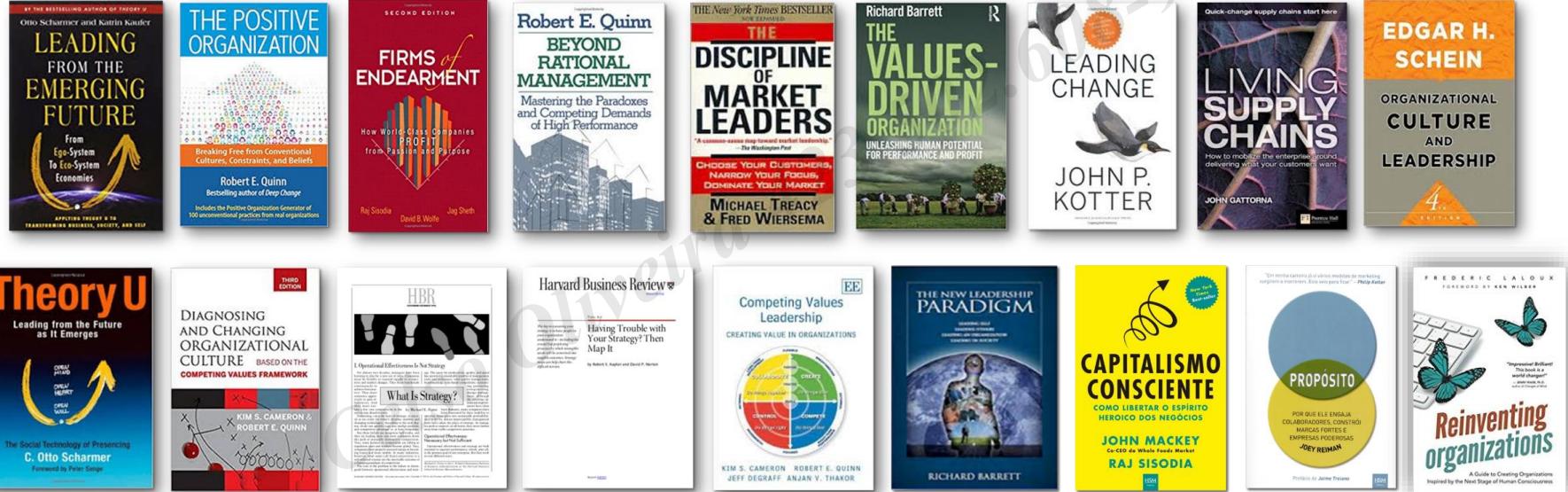
We are a group of Professors, Ph.D., Master, and Undergraduate students working together in order to develop and adapt Change and Innovation Management theories, methods, and techniques aiming at delivering to the academy, enterprises, government, and society knowledge and practical tools to conduct transformation journeys towards the new business trends such as Innovation, Digital Transformation, Circular Economy, Industry 4.0 and Conscious Business.



# Inspiração Acadêmica

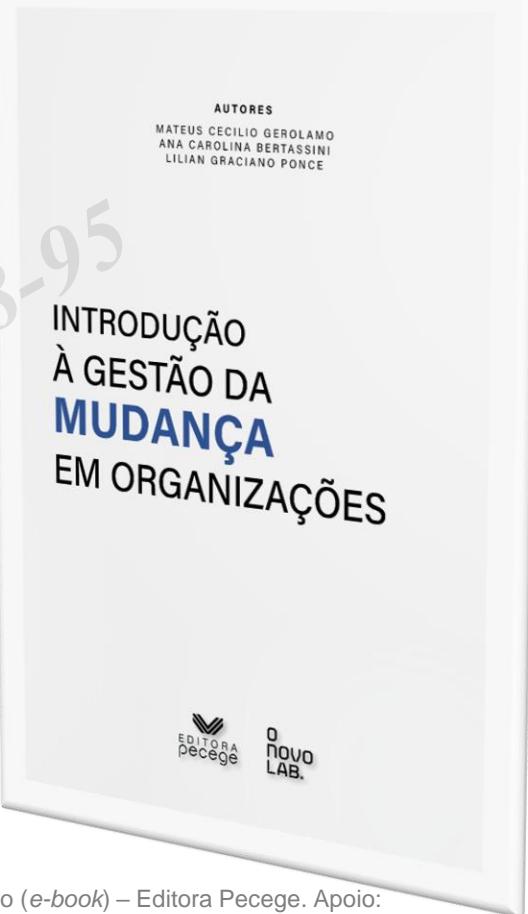


# Principais fontes de Inspiração para Pesquisa, Aplicação e Ensino



# E-Book (*in Portuguese*)

- **Introdução à Gestão da Mudança em Organizações**
- Livro *e-book* (2023)
- Data de Publicação: 07 de março de 2023
- Autores: **Mateus Cecilio Gerolamo, Ana Carolina Bertassini; Lilian G. Ponce**
- Acesso gratuito a todo conteúdo:  
<https://doi.org/10.11606/9788592582524>
- Mais de 1,5k *downloads* desde março de 2023



GEROLAMO, M. C.; BERTASSINI, A. C.; PONCE, L. G. **Introdução à Gestão da Mudança em Organizações**, 2023. Livro (e-book) – Editora Pecege. Apoio: ONOVOLAB. 10.11606/9788592582524. Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License. Acesso em: 2023-03-27.

# E-Book (*in Portuguese*)

- **Introdução à Gestão da Mudança em Organizações**
- Livro *e-book* (2023)
- Data de Publicação: 07 de março de 2023
- Autores: **Mateus Cecilio Gerolamo, Ana Carolina Bertassini; Lilian G. Ponce**
- Acesso gratuito a todo conteúdo:  
<https://doi.org/10.11606/9788592582524>
- Mais de 1,5k *downloads* desde março de 2023



GEROLAMO, M. C.; BERTASSINI, A. C.; PONCE, L. G. *Introdução à Gestão da Mudança em Organizações*. ONOVOLAB. 10.11606/9788592582524. Este trabalho está licenciado sob uma licença Creative Commons Acesso em: 2023-03-27.

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor. Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

“Este livro traz uma visão inicial, porém bem abrangente do processo de Gestão da Mudança. Sem dúvida, é uma obra que todo estudante e profissional precisa conhecer para que as empresas possam sobreviver e vencer no futuro. É uma porta de entrada para qualquer estudante ou profissional que deseja participar e apoiar com sucesso as transformações que as empresas precisam passar.”

(Henrique Rozenfeld, Professor da Universidade de São Paulo)

“Nos tempos atuais, mudar passou a fazer parte da rotina. Pessoas e empresas bem preparadas para a mudança extraem maior valor dessa nova dinâmica. Esse livro traz ferramentas capazes de apoiar estudantes e profissionais a lidarem nesse ambiente de maneira estruturada e consistente. Realmente vale a leitura!”

(Mariana Parra, Diretora Comercial Havaianas)

“Um dia desses me disseram: ‘Nossa...como a empresa mudou... não era assim!’. Que alívio senti ao ouvir. A empresa deve estar em processo constante de mudança. Nunca pode parar! Uma empresa de 10 anos de existência precisa ser atual, o desafio é conciliar tradição à inovação. Respirar o hoje, honrar o ontem e o amanhã será promissor. Mudar é a energia que move as empresas e move cada um de nós que lá está. O conteúdo deste livro com certeza vai ajudar, é a teoria aliada à prática!”

(Patrícia Braile, Presidente da Braile Biomédica, Conselheira Emérita do Instituto Capitalismo Consciente Brasil)

“Sempre que se pensa em mudanças em organizações com certeza está se pensando em mudar para melhor. Entretanto, o processo por várias razões nem sempre é fácil podendo tornar-se complexo e demorado, envolvendo muito planejamento e negociação. Recomendo este livro e tenho certeza de que o leitor encontrará no texto respostas para muitas de suas dúvidas e questionamentos.”

(Pedro V. Marques, Professor ESALQ/USP, Presidente PECEGE)

“O conhecimento dos conceitos sobre gestão da mudança é fundamental para as pessoas que desejam ajudar as organizações a inovar e trazer impacto positivo de maneira sustentável tanto para seus clientes, quanto para seus colaboradores. Este livro cumpre muito bem a proposta de introduzir e democratizar esses conceitos tão importantes para os negócios no mundo em que vivemos.”

(Yukio Shibata, Head de Inovação do ONOVOLAB)



ISBN: 978-85-92582-52-4

# Thesis (*in Portuguese*)

- Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um *framework* teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas
- Tese de Livre Docência (2019)
- Data de Publicação: 11 de março de 2020
- Autor: **Mateus Cecilio Gerolamo**
- Acesso gratuito a todo conteúdo:  
<https://doi.org/10.11606/T.18.2020.tde-10032020-143539>
- Mais de 4k *downloads* desde março de 2020



GEROLAMO, Mateus Cecilio. **Gestão da mudança na perspectiva do comportamento organizacional e da liderança: proposta de um framework teórico e avaliação de iniciativas acadêmicas.** 2019. Tese (Livre Docência em Gestão da Qualidade e Mudança Organizacional) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2019. doi:10.11606/T.18.2020.tde-10032020-143539. Acesso em: 2020-06-07.

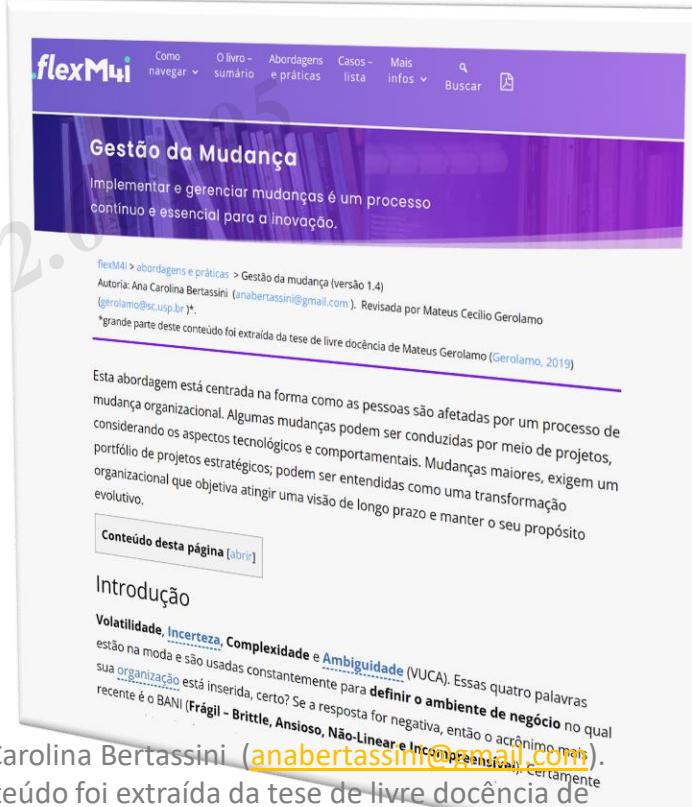
# *Flex Method for Innovation (FlexM4i) (in Portuguese)*

Professor Henrique Rozenfeld

- Gestão da Mudança: implementar e gerenciar mudanças é um processo contínuo e essencial para a inovação.\*
- Autoria: **Ana Carolina Bertassini**  
Revisado por **Mateus Cecílio Gerolamo**
- Acesso gratuito a todo conteúdo:  
<https://flexmethod4innovation.com/pratica/gestao-da-mudanca/>  
Conteúdo Completo (**FlexM4i**):  
<https://flexmethod4innovation.com/>  
Prof. **Henrique Rozenfeld**, EESC-USP.

[flexM4i](#) > [abordagens e práticas](#) > Gestão da Mudança. Este texto é de autoria de Ana Carolina Bertassini ([anabertassini@gmail.com](mailto:anabertassini@gmail.com)).

Revisado por Mateus Cecílio Gerolamo ([gerolamo@sc.usp.br](mailto:gerolamo@sc.usp.br)). \*grande parte deste conteúdo foi extraída da tese de livre docência de Mateus Gerolamo (Gerolamo, 2019).



The screenshot shows the flexM4i website with a purple header bar containing navigation links: 'Como navegar', 'O livro - sumário', 'Abordagens e práticas', 'Casos - lista', 'Mais infos', 'Buscar', and a magnifying glass icon. Below the header, a banner with the title 'Gestão da Mudança' and the subtitle 'Implementar e gerenciar mudanças é um processo contínuo e essencial para a inovação.' is displayed. The main content area shows the text from the slide, followed by a note: 'flexM4i > abordagens e práticas > Gestão da mudança (versão 1.4). Autoria: Ana Carolina Bertassini ([anabertassini@gmail.com](mailto:anabertassini@gmail.com)). Revisada por Mateus Cecílio Gerolamo ([gerolamo@sc.usp.br](mailto:gerolamo@sc.usp.br)). \*grande parte deste conteúdo foi extraída da tese de livre docência de Mateus Gerolamo (Gerolamo, 2019)'.

Esta abordagem está centrada na forma como as pessoas são afetadas por um processo de mudança organizacional. Algumas mudanças podem ser conduzidas por meio de projetos, considerando os aspectos tecnológicos e comportamentais. Mudanças maiores, exigem um portfólio de projetos estratégicos; podem ser entendidas como uma transformação organizacional que objetiva atingir uma visão de longo prazo e manter o seu propósito evolutivo.

[\[abrir\]](#)

**Introdução**

**Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade** (VUCA). Essas quatro palavras estão na moda e são usadas constantemente para definir o ambiente de negócios no qual sua organização está inserida, certo? Se a resposta for negativa, então o acrônimo não recente é o BANI (Frágil - Brittle, Ansioso, Não-Linear e Incompreensível). Certamente

# *Flex Method for Innovation (FlexM4i) (in Portuguese)*

Professor Henrique Rozenfeld

- **Instrumento de Avaliação de Cultura de Inovação**
- Autores: **Cristhian Mafalda, Ricardo F. Esposto e Mateus C. Gerolamo**
- Acesso gratuito a todo conteúdo:  
<https://flexmethod4innovation.com/pratica/instrumento-avaliacao-cultura-inovacao/>
- Conteúdo Completo (**FlexM4i**):  
<https://flexmethod4innovation.com/>  
Prof. **Henrique Rozenfeld**, EESC-USP

The screenshot shows the flexM4i website's interface. At the top, there is a purple navigation bar with links for 'Como navegar', 'O livro - sumário', 'Abordagens e práticas', 'Casos - lista', 'Mais Infos', a search bar, and a user icon. Below the navigation bar, a large banner features the title 'Instrumento de Avaliação de Cultura de Inovação' and the subtitle 'Como guiar a cultura da empresa em direção à inovação?'. The main content area contains text about the instrument's purpose and methodology, mentioning NPS and dimensions of innovation culture. A sidebar on the right includes a button for 'Conteúdo desta página [abrir]' and a section titled 'Descrição resumida' with a detailed description of the instrument's goals and approach.

[flexM4i](#) > [abordagens e práticas](#) > Instrumento de Avaliação de Cultura de Inovação. Este instrumento foi criado por Cristhian Mafalda<[cristhianmafalda@gmail.com](mailto:cristhianmafalda@gmail.com)>, Ricardo Esposto<[ricardoespoto@gmail.com](mailto:ricardoespoto@gmail.com)> e Mateus Gerolamo <[gerolamo@sc.usp.br](mailto:gerolamo@sc.usp.br)>

# Interaja com Change USP

**Seja uma empresa parceira do Grupo de Pesquisa USP em Gestão da Mudança e Inovação!**

O Grupo de Pesquisa da USP Change EESC USP convida empresas a se unirem a nós.

Em março de 2023 lançamos um e-book sobre Gestão da Mudança que pode ser acessado gratuitamente via Portal de Livros Abertos da USP no endereço:

<https://doi.org/10.11606/9788592582524>. O livro consta entre os 10% com maior número de downloads no ano de 2023.

Iremos imprimir exemplares físicos do livro para distribuição gratuita em eventos que visam disseminar o tema Gestão da Mudança e da Inovação com a presença dos autores. Com o objetivo de minimização de impacto ambiental, os exemplares serão compostos parte por papel reciclável advindo de florestas com manejo responsável e parte advindo de trabalho de cooperativas de catadores.

Convidamos empresas interessadas a patrocinar a impressão de uma cota de 100 exemplares que contemplará um marcador de página por livro feito em papel semente que pode ter o nome da empresa parceira. Destinaremos 10% das impressões aos próprios parceiros para uso interno.

Às primeiras empresas a manifestarem interesse na parceria, iremos propor uma palestra para compartilharmos temas atuais de pesquisa do nosso grupo alinhados com interesses específicos do parceiro. Que tal em Outubro, quando celebraremos o mês da Inovação? 😊💡

**Se deseja se envolver na disseminação do conhecimento e na promoção da inovação em sua empresa, entre em contato conosco.**

Acesse nosso perfil no LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/change-eesc-usp-565668251/>.

Acesse nossa página: <http://change.prod.eesc.usp.br/>.

#GestaodaMudanca #ChangeManagement #GestaodalInovacao #InnovationManagement



Seja uma  
**EMPRESA PARCEIRA!**



[https://www.linkedin.com/posts/mateus-gerolamo-802b965\\_gestaodamudanca-changemanagement-gestaodainovacao-activity-7103165490478374912-rlmr?utm\\_source=share&utm\\_medium=member\\_desktop](https://www.linkedin.com/posts/mateus-gerolamo-802b965_gestaodamudanca-changemanagement-gestaodainovacao-activity-7103165490478374912-rlmr?utm_source=share&utm_medium=member_desktop)

# Agenda / Conteúdo



# Conteúdo Geral do Curso / Material

- Contexto organizacional 4.0
- Capacidade de execução de mudanças
- Autoconhecimento (indivíduos e grupos)
- Visão sistêmica e alinhamento organizacional
- Organizações Positivas
- Ferramentas / Técnicas de Gestão da Mudança
- Exercícios / cases

# Contexto Organizacional

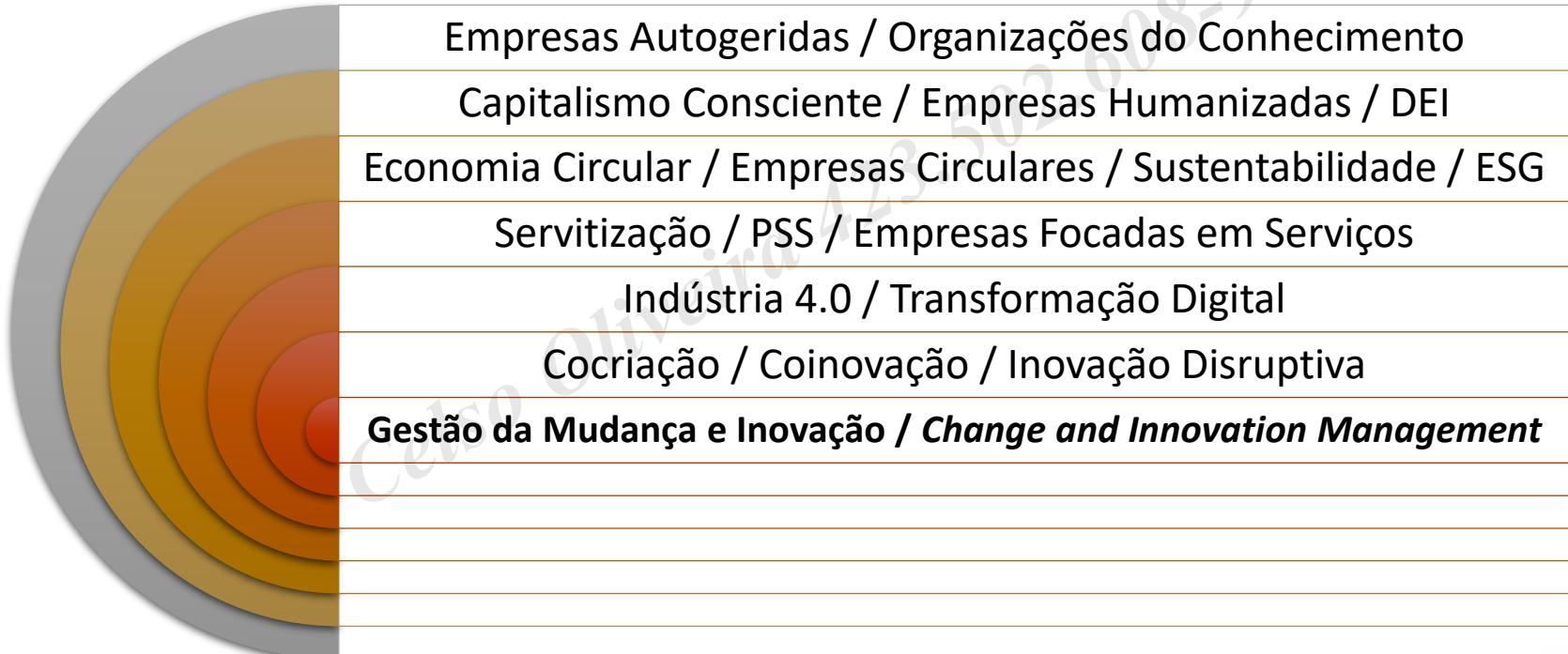
## Macro ambiente & Organizações



**Como os temas Digitalização, Indústria 4.0, Inovação Disruptiva, Empresas focadas em Serviço, Servitização, *Product-Service Systems* (PSS), Cocriarão, Coinovação, Colaboração, Capitalismo Consciente, Empresas Conscientes, Humanizadas, Diversidade e Inclusão (DEI), Economia Circular, Sustentabilidade, ESG, Empresas Autogeridas, Organizações do Conhecimento, dentre outros, estão mudando as organizações?**

# Desafios

Entender como temáticas atuais se integram com a Gestão da Mudança e Inovação:



# Contexto Organizacional

## POR QUE ESSE CURSO É IMPORTANTE?

*A cultura é um ativo que, se bem gerenciado, gera resultados duradouros.*



### Millenials

**56%** dizem que nunca trabalhariam em uma empresa em que eles não acreditavam nos valores [1]

**87%** acreditam que o sucesso dos negócios não está associado apenas a questões financeiras [1]

**93%** acreditam que o impacto social é o fator crítico para investimentos [1]



### Estratégia

**84%** dos executivos acredita que a Cultura seja o fator crítico de sucesso dos projetos e da operação [2]

**47%** acreditam que a cultura não seja gerenciada de maneira efetiva [2]

**51%** entendem que a organização precisa passar por uma transformação cultural [2]



### M&A

A Cultura Organizacional está entre as **3 principais** causas de insucesso; [3]

**87%** das empresas envolvidas em casos bem sucedidos de M&A consideram a integração cultural como o fator crítico de sucesso; [4]



### Performance

**55%** das empresas que investiram em cultura tiveram um aumento de pelo menos

**10%** no lucro operacional [5]

**92%** dos membros de conselho revelam que o investimento em cultura melhorou a performance financeira de sua empresa [5]

**82%** dos CEOs reconhecem a cultura como uma vantagem competitiva, e reconhecem que gerenciar a cultura tem impacto positivo nos colaboradores e nos clientes [5]

Fonte: [1] The Economist (2016); [2] PwC (2013); [3] Delloite (2013); [4] AON Hewitt (2013); [5] EY (2016)

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.  
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

# Contexto Organizacional

## POR QUE ESSE CURSO É IMPORTANTE?

*A cultura é um ativo que, se bem gerenciado, gera resultados duradouros.*

**67% das áreas de RH e TI não estão alinhadas com as unidades de negócio e as estratégias corporativas.**

**95% dos empregados reclamam que eles não possuem ciência ou não compreendem a estratégia da companhia.**

**60% das organizações não integram seus orçamentos financeiros com suas prioridades estratégicas.**

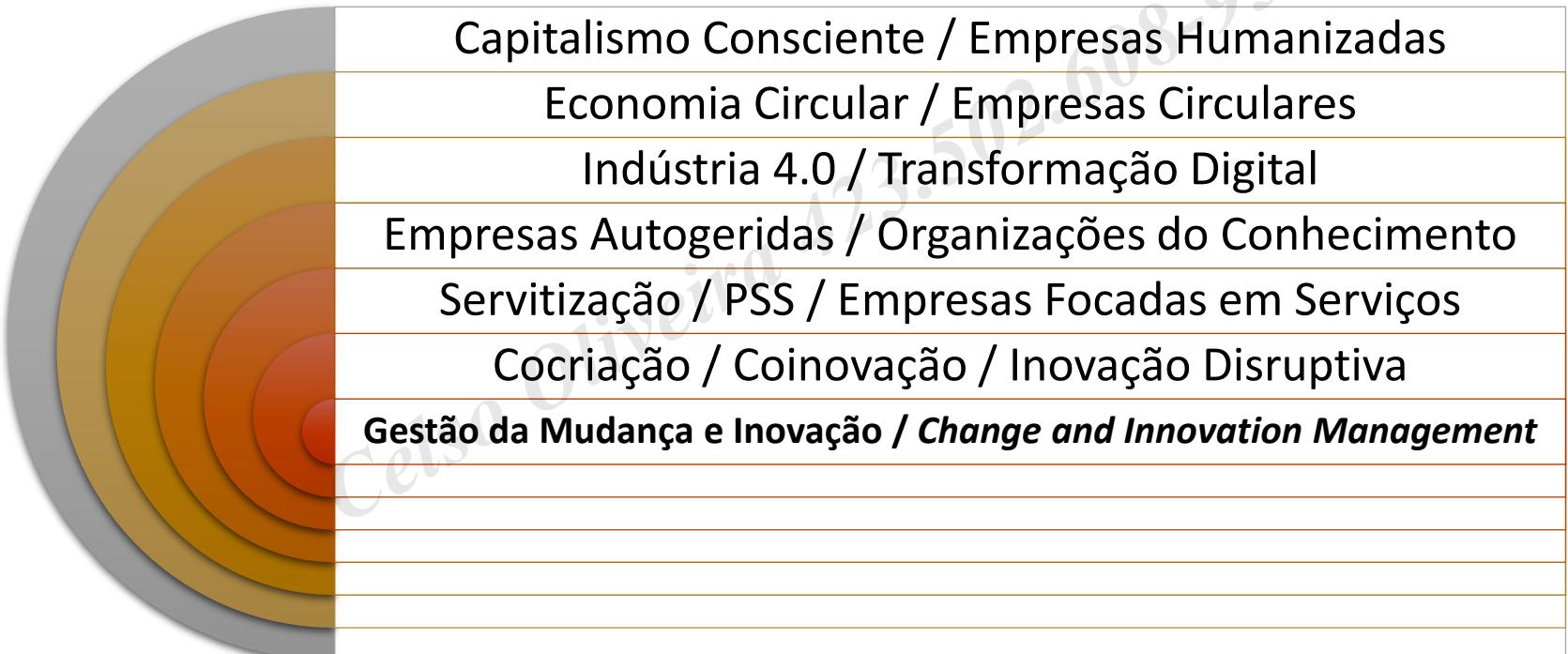
**50% indicam que, na verdade, não investem **tempo nenhum** na discussão da estratégia.**

**70% dos gerentes de nível intermediário e mais de 90% dos funcionários de linha de frente não possuem incentivos amarrados ao sucesso da implementação da estratégia.**

**85% das lideranças executivas reportam que eles gastam **menos de uma hora por mês** discutindo suas estratégias.**

# Desafios

Entender como temáticas atuais se integram com a Gestão da Mudança e Inovação:



Quais serão as maiores,  
melhores e mais conhecidas  
empresas daqui a 30 anos?

**Chart 1: Average company lifespan on S&P 500 Index in years  
(rolling 7-year average)**

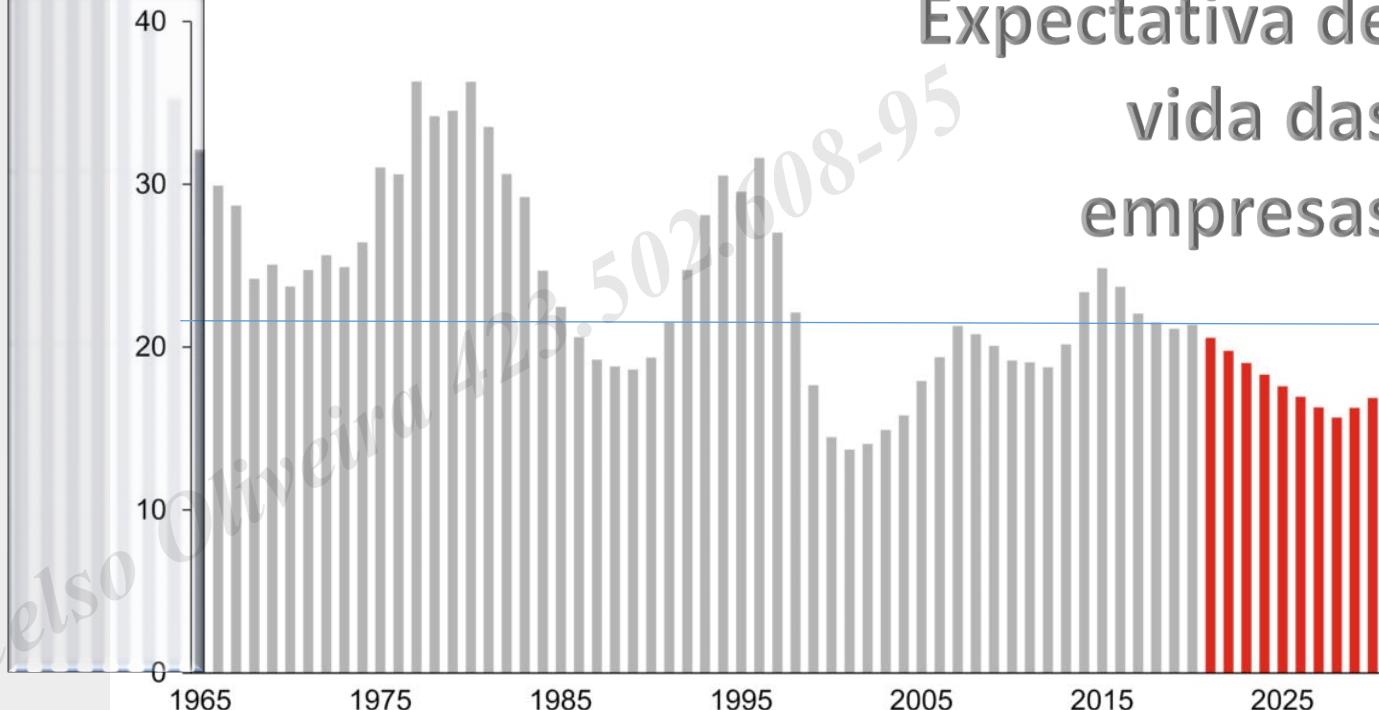
Expectativa de vida das empresas

Expectativa de vida em 1955: 61 anos

Expectativa de vida em 1965: 32 anos

Expectativa de vida em 1995: 30 anos

Expectativa de vida em 2020: 21 anos



Data: Standard & Poor's; Innosight analysis based on public S&P 500 data sources. See endnote on methodology.

O que a sociedade perderia se a sua organização deixasse de existir hoje?

Como a sua organização se vê daqui a 30 anos?

Qual será a contribuição da sua organização daqui a 30 anos?

O que é  
preciso?



MUDAR

EVOLUIR

REINVENTAR

INOVAR

# Justificativa para esta aula

Há a necessidade de **formalização da disciplina de Gestão da Mudança**

A gestão da mudança é uma das **competências / capacidades que podem ser consideradas dentre as mais importantes e necessárias pelas organizações no futuro**

A gestão da mudança é uma das habilidades consideradas como mais importantes no futuro, porém **avaliada entre as competências mais fracas dos líderes atuais**

A Gestão da Mudança, como área de conhecimento, como **uma alternativa para complementar a formação do profissional que visa atingir posições de liderança**

# Objetivos da aula

Apresentar os conceitos e princípios fundamentais para a gestão da mudança organizacional

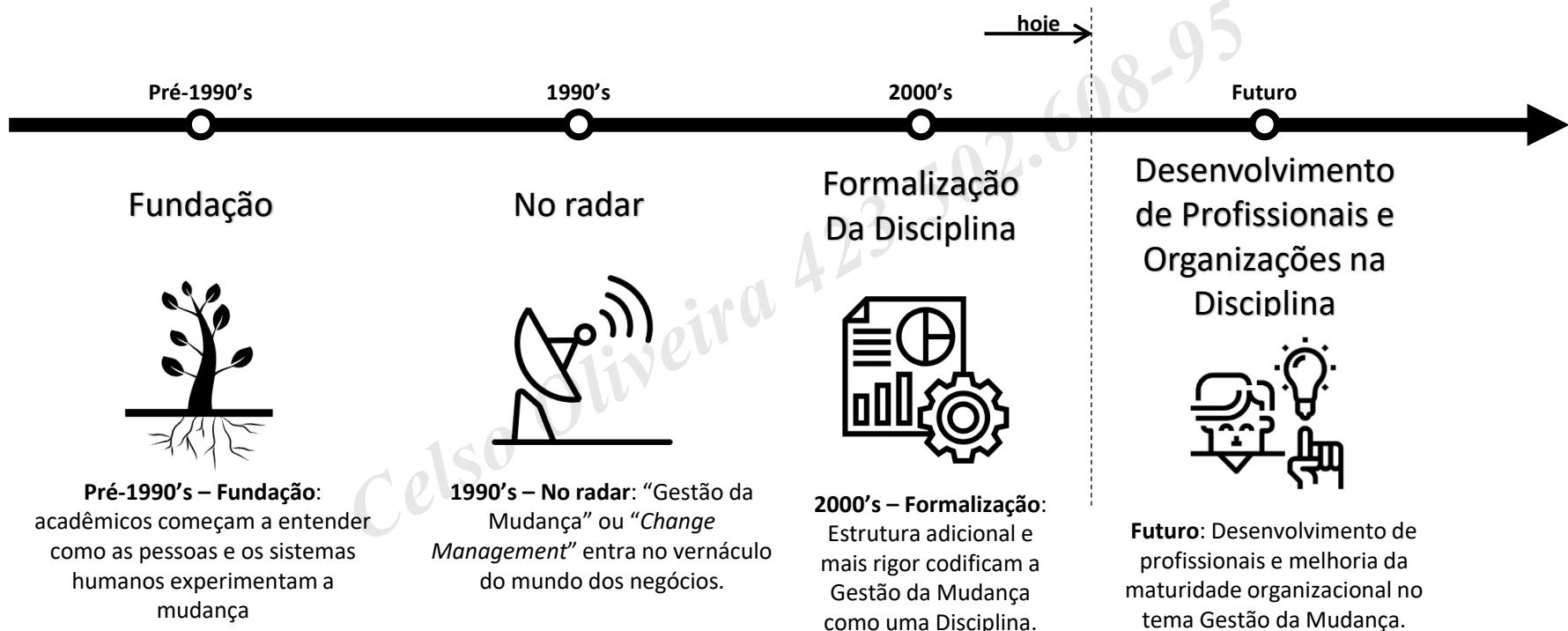
Desenvolver competências de liderança aplicadas ao processo de gestão da mudança, transformação e evolução organizacional no contexto da Sociedade 4.0

Contribuir para a atuação profissional e social do(a) estudante de MBA (negócios (digitais) / gestão estratégica / operações / projetos / pessoas / escolas / ciência de dados / varejo

# Contexto, Justificativa & Objetivo

# Gestão da Mudança

# A Linha do Tempo da Gestão da Mudança



# Contextualização

Não está faltando um **modelo de gestão da mudança**

## Capacidade de Mudança

O foco deve estar na construção do **comprometimento coletivo (buy-in)** para tornar o esforço de mudança bem-sucedido

O foco deveria estar na **capacidade ou competência em Gestão da Mudança** (em ser capaz de se fazer a mudança)

A **liderança capaz** deve estabelecer uma **direção comum** quanto à mudança, e **alinhar** as pessoas e os recursos nessa mesma direção

**Uma Liderança Capaz em Mudança**, com comportamentos e *mindsets* necessários para liderar a mudança de maneira efetiva

# Contextualização

**Capacidade (Capability) de Mudança** é a capacidade duradoura que reflete um processo dinâmico de aprendizado contínuo e de ajustes, permitindo à organização desenvolver-se em meio à ambiguidade e à incerteza;

## Capacidade de Mudança

Reflete também a habilidade de implementar as mudanças que se façam necessárias.

# Contextualização

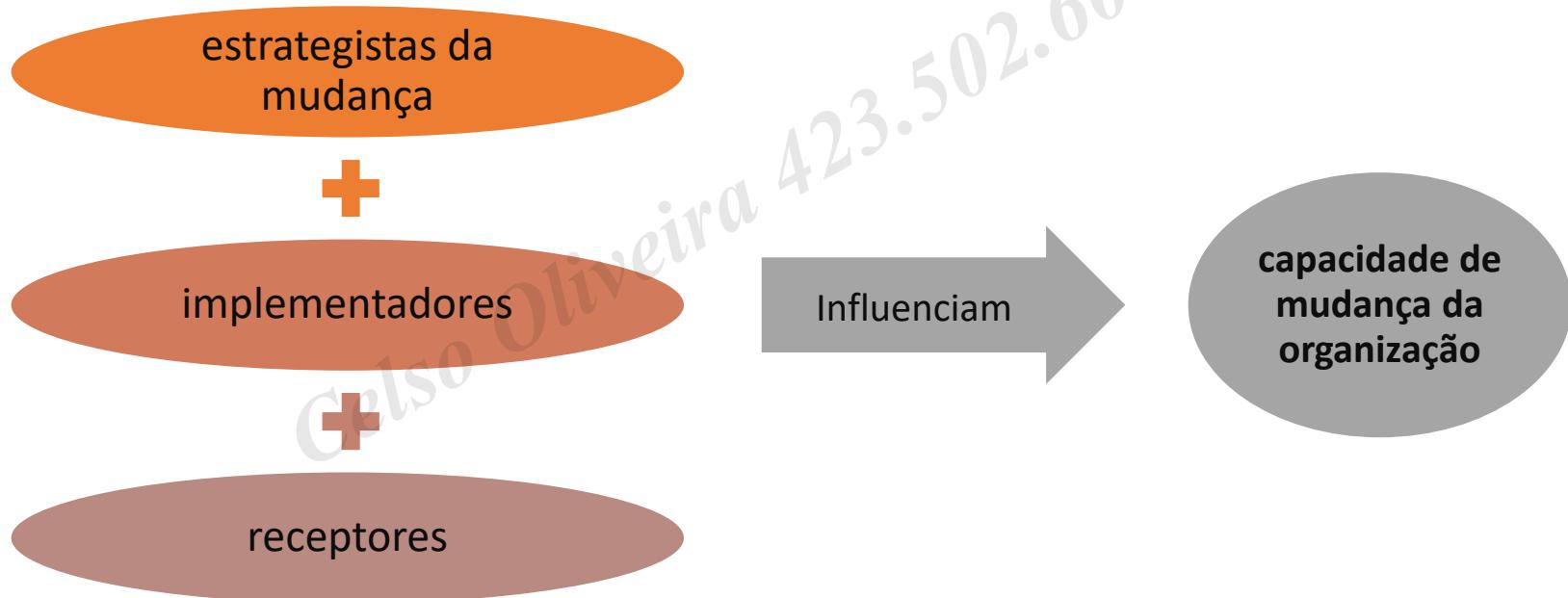
- A construção de uma **capacidade de mudança organizacional** envolve três áreas principais:



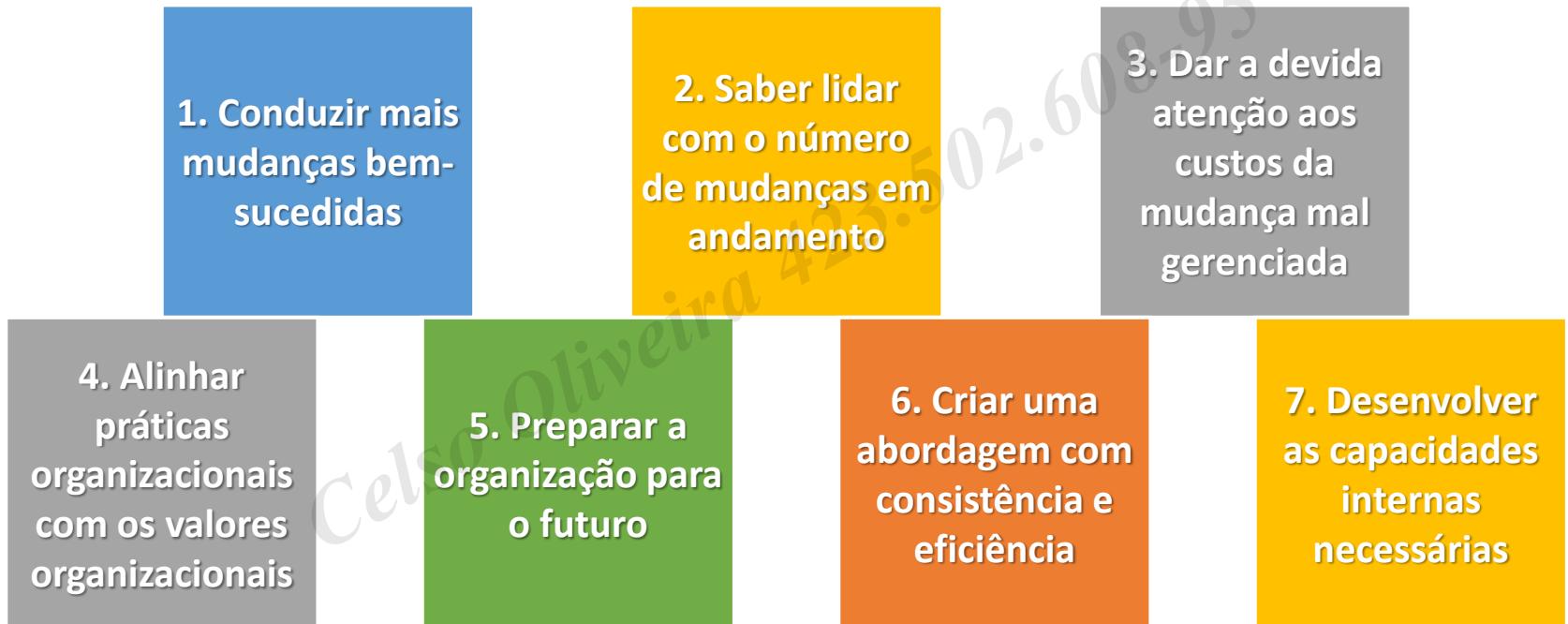
- Construir essa **capacidade (ou essa competência)** requer intervenções focadas nos membros, na estrutura e na cultura da organização.

# Contextualização

Quem influencia a **capacidade de mudança da organização?**  
Os *stakeholders* da mudança:



# Sete Razões para o Desdobramento da Gestão da Mudança nas Organizações

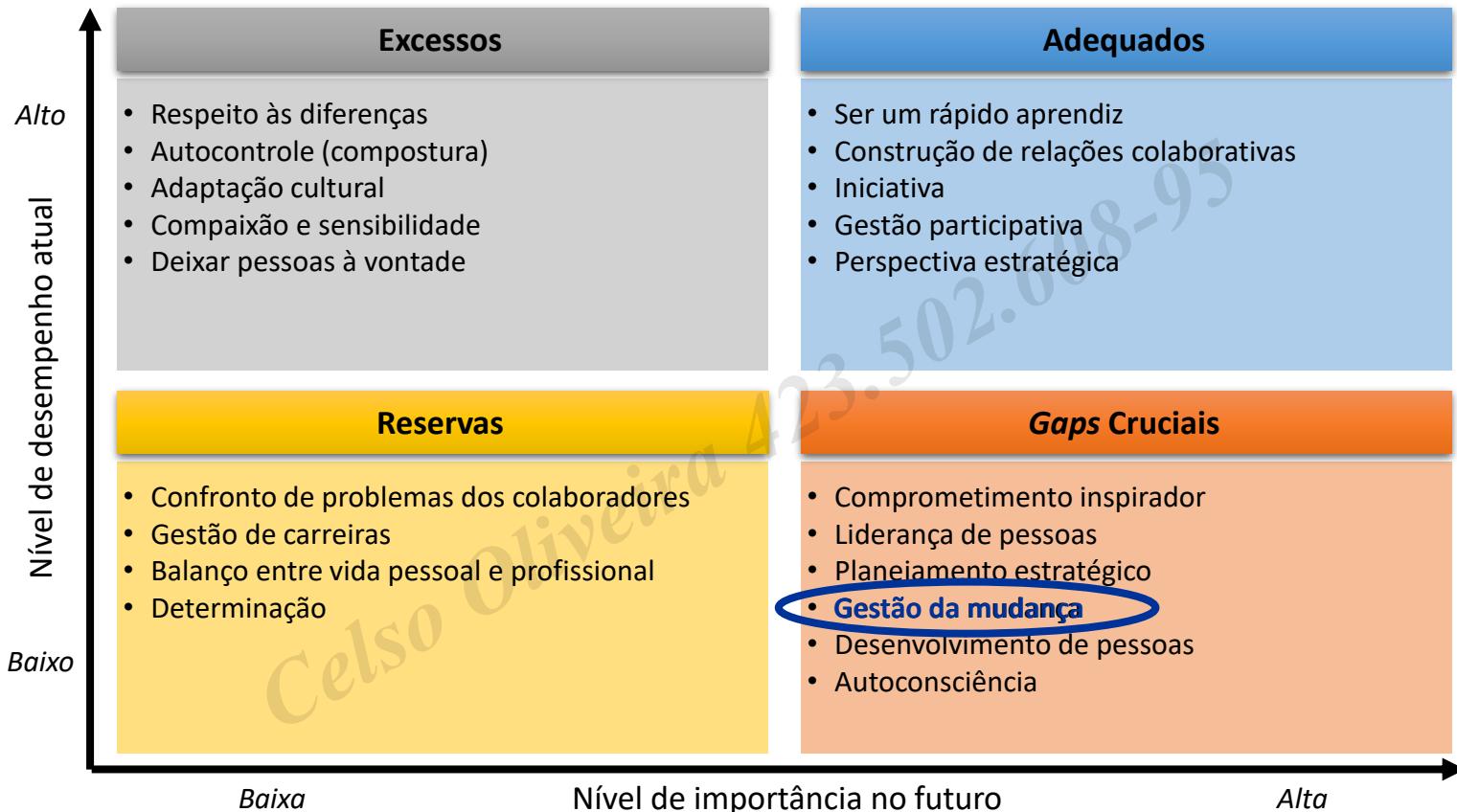


Fonte: Adaptado de PROSCI. 7 Compelling Reasons for Change Management Deployment. Prosci: People, Change, Results, Thought Leadership Article, 2017.

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

# O Gap Futuro da Liderança

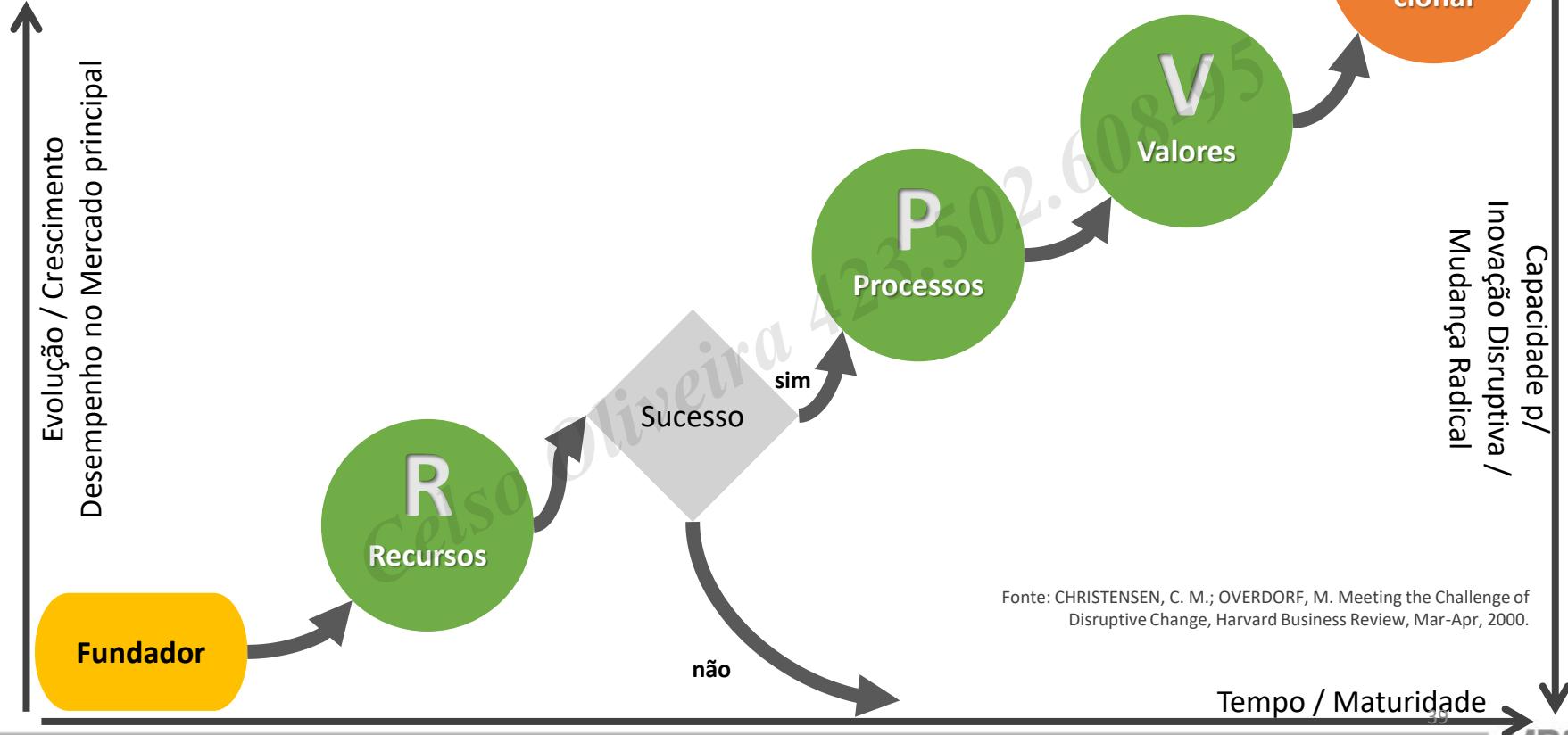


Fonte: LESLIE, J. B., The Leadership Gap – what you need, and still don't have, when it comes to leadership talent, Center for Creative Leadership, White Paper, 2015.

Disponível em: <<https://www.ccl.org/articles/white-papers/leadership-gap-what-you-still-need/>>, página 11.

# Por que é tão difícil mudar, inovar, se reinventar?

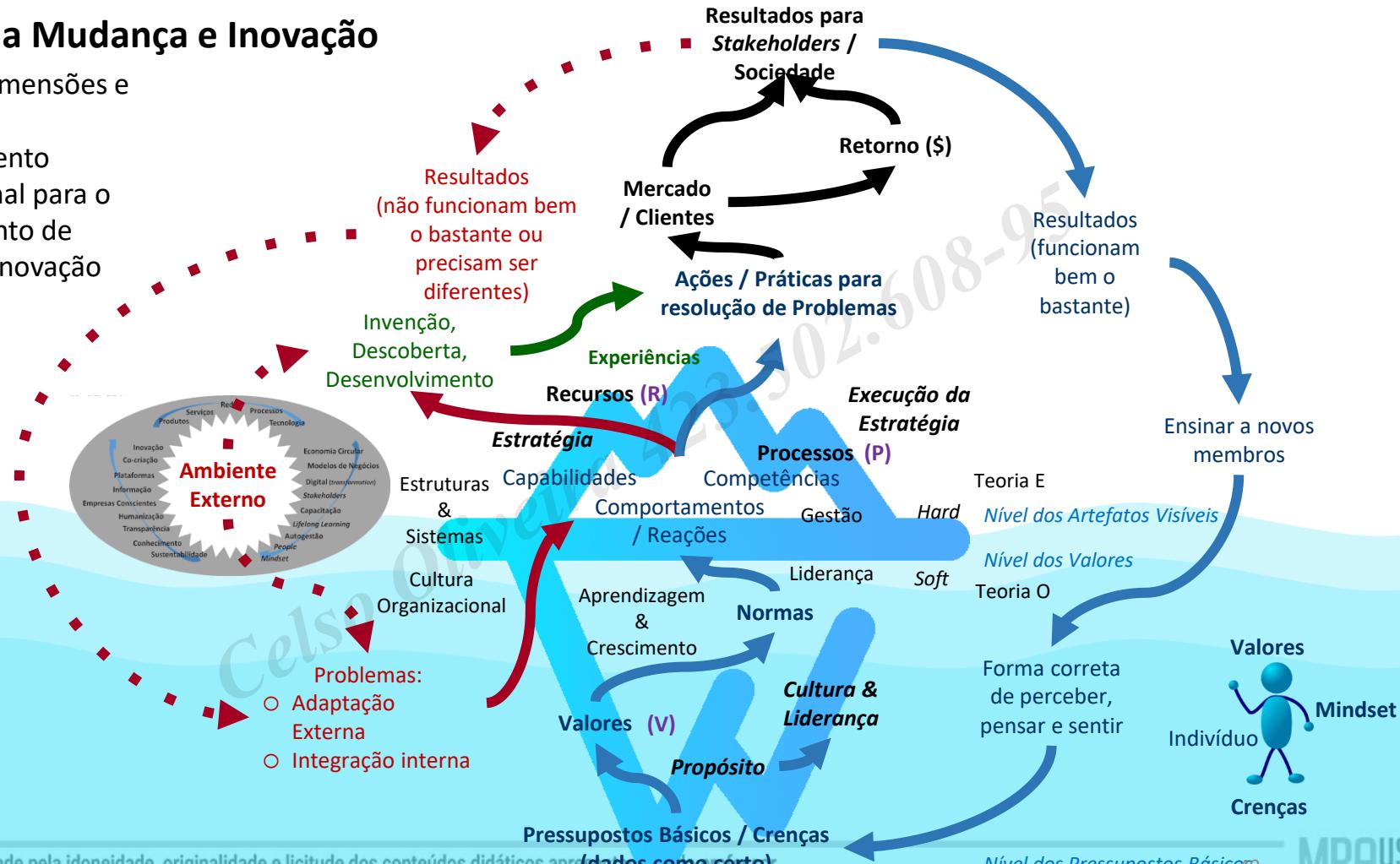
# Lógica RPV (Recursos, Processos, Valores)



Fonte: CHRISTENSEN, C. M.; OVERDORF, M. Meeting the Challenge of Disruptive Change, Harvard Business Review, Mar-Apr, 2000.

# Iceberg da Mudança e Inovação

Principais dimensões e variáveis do comportamento organizacional para o gerenciamento de mudança e inovação

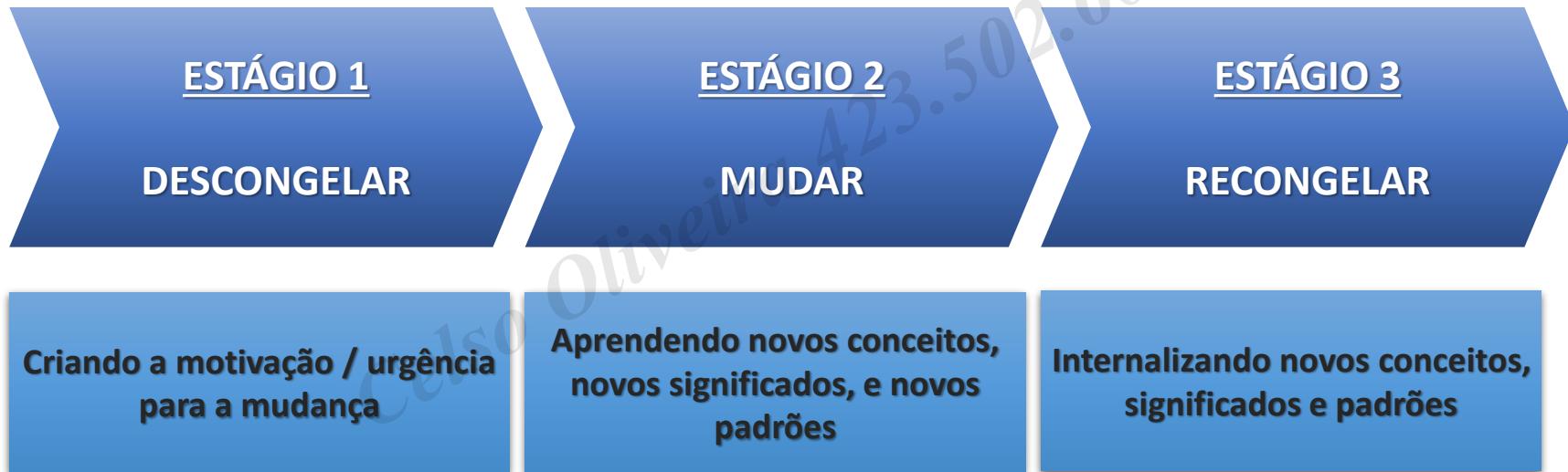


# Conceito

*Change Management*

# Estágios da Mudança

## Três Estágios do Processo de Mudança (Kurt Lewin)



Definição

# O QUE É *CHANGE MANAGEMENT*?



## Gestão da Mudança

[1] A gestão da mudança e desenvolvimento dentro de um negócio ou de uma organização similar.

[2] A identificação e implementação controlada de mudanças necessárias dentro de um sistema de informação.

Oxford Living Dictionaries,  
[https://en.oxforddictionaries.com/definition/change\\_management](https://en.oxforddictionaries.com/definition/change_management)

## Gestão da Mudança

O planejamento e a introdução de novos processos, métodos de trabalho, etc. em uma empresa ou organização.

Cambridge Dictionary,  
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/change-management>

**A Gestão de Mudanças** refere-se aos “processos, ferramentas e técnicas para gerenciar o lado das pessoas em uma mudança para alcançar um resultado necessário para o negócio”.

Prosci,  
<https://www.prosci.com/change-management/thought-leadership-library/change-management-definition>

## Definição

“O **gerenciamento de mudanças** é um termo coletivo para todas as abordagens para preparar e apoiar indivíduos, equipes e organizações na realização de mudanças organizacionais. Inclui métodos que redirecionam ou redefinem o uso de recursos, processos de negócios, alocações de orçamento ou outros modos de operação que alteram significativamente uma empresa ou organização. O **Gerenciamento de Mudança Organizacional** considera a organização completa e o que precisa mudar<sup>[1]</sup>, enquanto o gerenciamento de mudanças pode ser usado somente para se referir a como as pessoas e equipes são afetadas por essa transição organizacional. Ele lida com muitas disciplinas diferentes, desde ciências comportamentais e sociais até soluções de tecnologia da informação e negócios<sup>[2]</sup>.

Em um contexto de gerenciamento de projetos, o termo ‘**gerenciamento de mudanças**’ pode ser usado como uma alternativa para o processo de controle de mudanças, no qual mudanças no escopo de um projeto são formalmente introduzidas e aprovadas<sup>[3]</sup> [4]”

Wikipedia, [https://en.wikipedia.org/wiki/Change\\_management](https://en.wikipedia.org/wiki/Change_management)

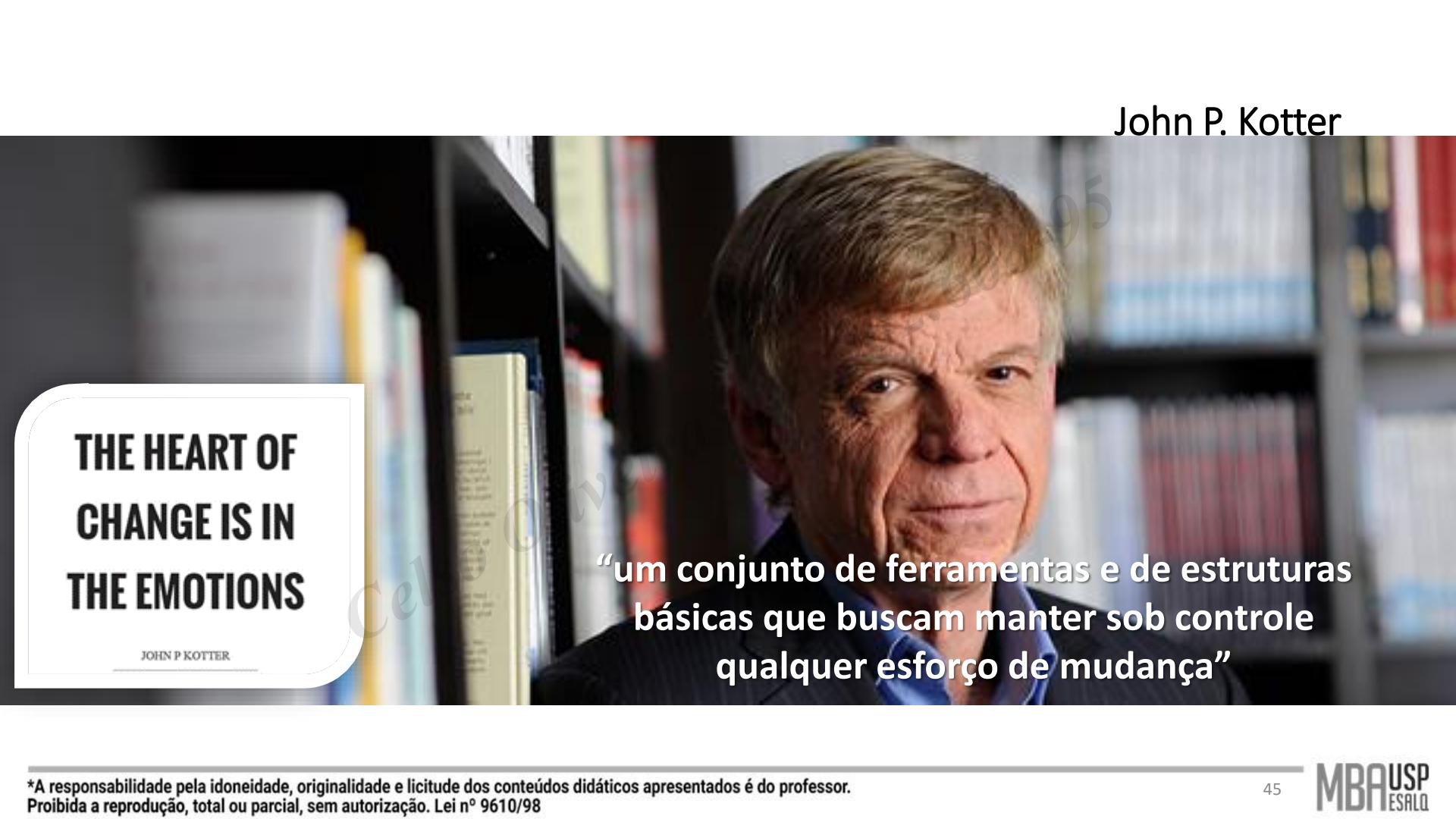
[1] "Home". International Organizational Change Management Institute. Retrieved 2015-12-08.

[2] <https://www.prosci.com/change-management/what-is-change-management>

[3] Filicetti, John (August 20, 2007). "Project Management Dictionary". PM Hut. Retrieved November 16, 2009.

[4] Levin, Ginger (2012). "Embrace and Exploit Change as a Program Manager: Guidelines for Success". Project Management Institute. Retrieved August 10, 2013.

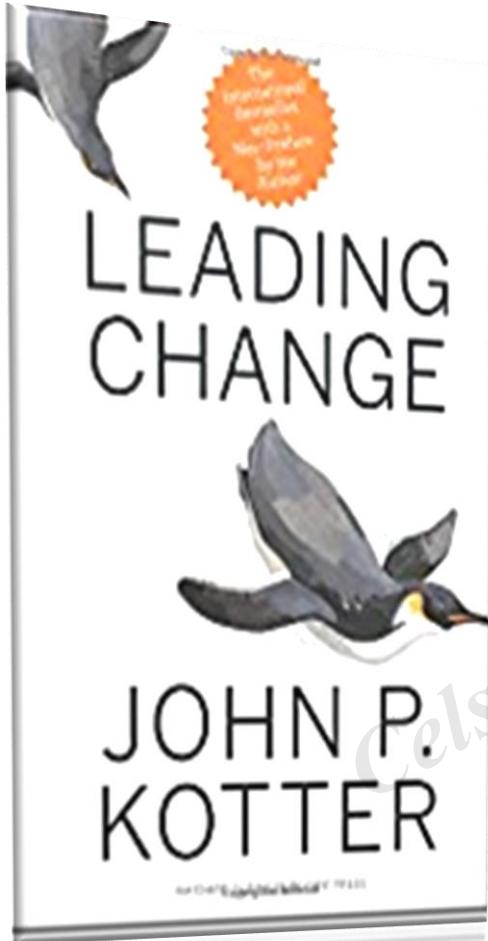
John P. Kotter

A photograph of John P. Kotter is overlaid on a background of bookshelves filled with books.

# THE HEART OF CHANGE IS IN THE EMOTIONS

JOHN P KOTTER

“um conjunto de ferramentas e de estruturas básicas que buscam manter sob controle qualquer esforço de mudança”



John P. Kotter

- Leading Change
- by John P. Kotter (Author)
- Hardcover: 197 pages
- Publisher: Harvard Business School Press; 1st edition (January 15, 1996)

Kotter, John P (1996). **Leading Change**, Harvard Business School Press, 1st Edition, p. 197.



## Dica de vídeo

John Kotter - The Heart of Change VIDEO (5:18 min):

<https://www.youtube.com/watch?v=1NKti9MyAAw&app=desktop>



John Kotter - The Heart of Change

# Conceitos: Os Erros da Gestão da Mudança

## Os 8 Erros do Processo de Mudança (John P. Kotter)

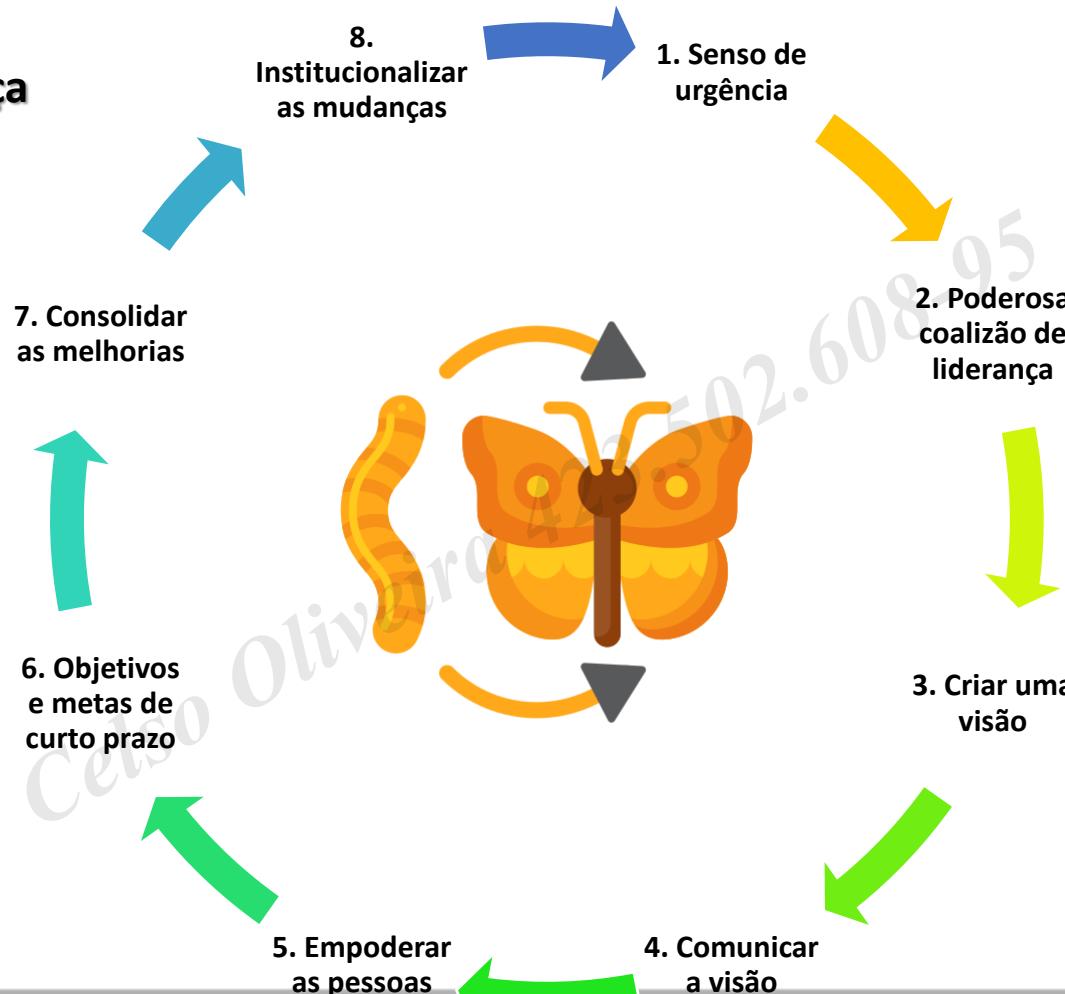
- 1. Não estabelecer um senso de urgência**
- 2. Não formar uma poderosa coalizão de liderança**
- 3. Não criar uma visão**
- 4. Não comunicar a visão**
- 5. Não remover os obstáculos para a nova visão**
- 6. Não planejar e criar vitórias de curto prazo**
- 7. Declarar a vitória cedo demais**
- 8. Não institucionalizar a mudança na cultura da organização**

# Conceitos: Os Passos da Mudança

## Os 8 Passos do Processo de Mudança (John P. Kotter)

- 1. Estabelecer um senso de urgência**
- 2. Formar uma poderosa coalizão de liderança**
- 3. Criar uma visão**
- 4. Comunicar a visão**
- 5. Empoderar as pessoas para trabalharem na visão**
- 6. Planejar e obter os objetivos e metas de curto prazo**
- 7. Consolidar as melhorias e produzir mais mudanças**
- 8. Institucionalizar as mudanças na cultura organizacional**

# Os 8 Passos Processo de Mudança (John P. Kotter)



# Definindo Gestão da Mudança

Uma definição\* mais ampla de Gestão da Mudança

**Gestão da Mudança** é “... um processo contínuo de aprendizagem, individual e organizacional, que visa à implementação de esforços temporários de mudança para atingir uma grande transformação centrada nas pessoas (incluindo usuário), com foco em resultados alinhados com o propósito evolutivo da organização, cuja liderança deve considerar a cultura organizacional, para a redução do nível de resistência e aumento do comprometimento, garantindo a sua longevidade em um mundo em constante evolução”.

\*Nota: Esta definição é fruto de um trabalho em equipe desenvolvido por estudantes de pós-graduação na disciplina SEP5835 – Gestão da Mudança oferecida pelo professor Mateus C. Gerolamo, na aula de Conceitos de Gestão da Mudança, em 23 de março de 2018. Os integrantes da equipe e os autores da frase são, em ordem alfabética: Jeanne L. M. Michel, Júlio C. Natalense, Valter Yogui, Welington J. R. dos Santos, e Willian Rossini. Em 2023 Anna Carolina Maccarone e Maiara Rosa Cencic agregaram mais elementos à esta definição. Revisada e adaptada por Mateus C. Gerolamo.

# Cinco Principais Segredos do Sucesso para a Integração entre Gestão de Projetos e Gestão da Mudança

1. Apoio e adesão dos times de projeto

2. Apoio da liderança

3. Escopo, tempo e priorização

4. Direção e formas de integração

5. Definição e clareza nos papéis

Fonte: Adaptado de PROSCI. Change Management & Project Management: 5 Keys to Effective Integration. Prosci: People, Change, Results, Thought Leadership Article, 2017.  
Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/integrating-change-and-project-management>>.

# Atividades de Gestão de Projetos versus Atividades de Gestão da Mudança



Fonte: PROSCI. Change Management & Project Management: 5 Keys to Effective Integration. Prosci: People, Change, Results, Thought Leadership Article, 2017.

Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/integrating-change-and-project-management>>. Página 4.

# CASE STUDY



## ESTUDO DE CASO - CHANGE

Desafios de Mudanças em Negócios



# Cases

Desafios de Mudanças em Negócios

# Desafios de Mudanças nos Negócios

## Caso 1: Uma nova iniciativa

Como um administrador corporativo liderando uma área funcional chave em uma empresa do setor de energia, a avaliação de Olavo foi que os processos eram intensivamente burocráticos, e os funcionários eram reativos às necessidades dos clientes ao invés de serem proativos na busca de novas oportunidades. Ele queria criar um ambiente estratégico, melhorando os sistemas para alavancar o conhecimento de mercado. Então, ele queria usar esse conhecimento para trabalhar em colaboração com os clientes e antecipar as necessidades deles.

# Desafios de Mudanças nos Negócios

## Caso 2: Uma aquisição

Como uma presidente e diretora executiva de um banco de sucesso, a organização de Solange adquiriu uma empresa de serviços financeiros com cerca de 500 funcionários e 55 escritórios. Foi uma grande aquisição estratégica com muita oportunidade e risco. A aquisição iria posicionar o banco para criar um modelo de negócio inovador que poderia revolucionar o setor. Solange queria integrar as duas organizações fazendo que as equipes de gerenciamento seniores trabalhassem juntas e pudesse tirar o melhor da cultura de cada empresa.

# Principais Desafios de Negócios

**O que você acha que aconteceu nessas histórias?**

Qual esforço de mudança foi bem-sucedido e qual foi malsucedido?

Você acha que a “nova iniciativa” levou a maior eficiência e clientes mais satisfeitos?

E o processo de aquisição? Entrou em colapso mediante o confronto de duas culturas diferentes?

# Alinhamento Organizacional

Visão Sistêmica da Cadeia de Valor

# Importância da Cadeia de Valor

Além de operar a organização, as pessoas também são responsáveis pelas inovações e por sua evolução;

É preciso manter e melhorar sempre o valor do negócio;

Para isso, precisamos enxergar a(s) cadeia(s) de valor de nossa organização!

# Importância da Cadeia de Valor

## O que é uma cadeia de valor?

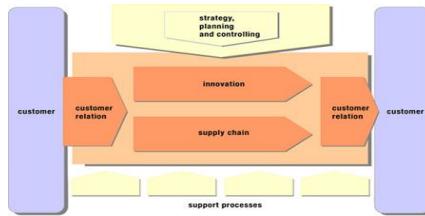


Illustration by Chri



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

Fonte: Gattorna, 2006, p. 2

# Cadeias de Valor são Complexas

A maioria das empresas contém literalmente centenas de cadeias de valor.

Muitas pessoas praticamente não têm visão dessas cadeias de valor. Elas podem apenas ver o movimento rastreável dos produtos e/ou a posição dos ativos físicos. Complexidade torna a verdadeira cadeia de valor invisível.

# Cadeias de Valor são Complexas

Percebe-se uma preocupação gerencial doentia com a utilização da infraestrutura e dos ativos, movida principalmente pelo desejo obsessivo de cortar custos.

Cortar custos, realizar reengenharia, *benchmarking*, *lean* e melhoria contínua podem ter seus lugares no arsenal corporativo, mas não são as únicas respostas para a complexidade na cadeia de valor.



# Como manter a coerência da(s) sua(s) cadeia(s) de valor e obter resultados positivos para os diversos *stakeholders* do negócio?

# Alinhamento

- O **alinhamento** é uma idéia que captura o conceito de dinamismo, ou vida, na organização;
- Buscar o alinhamento significa tratar a organização como um ser vivo e não como uma entidade mecânica;
- Isso tem tudo a ver com a energia, a realização e o dinamismo de pessoas e movimentos.

# Alinhamento

- **Organizações** bem-sucedidas geralmente têm uma liderança que está claramente em contato íntimo e que tem empatia pelos seus *stakeholders*.
- **Líderes** empáticos tendem a formular estratégias relevantes e a moldar as capacidades culturais mais adequadas visando a fundamentar e a direcionar essas estratégias no mercado.
- Todos os tipos de organizações têm uma coisa em comum: as **pessoas** e seu **comportamento**. De fato, assumir uma posição de liderança hoje em dia é muito mais ‘arriscado’ do que no passado, pois o tempo para aprender a função é pouco ou inexistente.

Se pudermos entender e aplicar corretamente uma abordagem efetiva para gestão do ‘fator humano’

...

... descobriremos um recurso primordial para a melhoria do desempenho no futuro próximo.



# Observe seus *Stakeholders* ...

A menos que toda a nossa energia e recursos estejam focados em melhorar o ‘**alinhamento**’ entre a nossa organização e todos os seus ***stakeholders***, estaremos provavelmente desperdiçando o tempo de todos e enfraquecendo a organização nesse processo.

# Como Buscar o Alinhamento?

*Construindo organizações mais admiradas, confiáveis, positivas, duradouras e naturalmente mais prósperas*

*Capacidade de execução das iniciativas estratégicas, em constante busca pela excelência das operações visando a entrega de valor.*

**EXECUÇÃO ESTRATÉGICA  
(PROJETOS / OPERAÇÃO)**

**DESENVOLVIMENTO  
DA LIDERANÇA**

*Desenvolvimento da capacidade dos líderes de serem guiados pelo propósito da organização, aprender, inspirar e garantir a evolução cultural.*

**RESULTADO PARA  
OS STAKEHOLDERS**

*Mapeamento e entrega dos resultados visando promover trocas equilibradas com os principais stakeholders do ecossistema de negócios.*

**PROpósito E IDENTIDADE  
ORGANIZACIONAL**

*A clareza do verdadeiro significado de existência da organização (e seus stakeholders) com relação a sua missão e propósito.*

*Compreensão dos desafios e incertezas de negócio, clareza da visão de futuro e alinhamento com o Propósito, Missão e Valores da organização.*

**ESTRATÉGIA  
DE NEGÓCIO**

**CULTURA**

**ORGANIZACIONAL**

*Compreensão dos padrões culturais que moldam os comportamentos dos indivíduos, das equipes e dos sistemas de forma automatizada.*

# Desafios para a Liderança

- Alinhar a organização,
- Alinhar as pessoas,
- Alinhar os comportamentos,
- Definir uma estratégia,
- Executar a estratégia, e
- Obter os resultados.



**Fazer de forma certa as coisas certas**

# Desafios para a Liderança

Antes de alinhar as pessoas é preciso conhecê-las, bem como as razões pelas quais se comportam de uma determinada forma!

# Forças Comportamentais

Desafios do Alinhamento Organizacional

# Forças Comportamentais

A força que representa cooperação, coesão, participação e harmonia		A força voltada para criatividade, mudança, inovação e flexibilidade	
A força que representa estabilidade, controle, confiabilidade, medição, lógica e eficiência		A força voltada para energia, ação, resultados, velocidade e foco	

As raízes desse sistema estão firmemente estabelecidas na teoria dos tipos psicológicos de Carl G. Jung. Esta teoria diz que toda atividade mental consciente ocorre em:

- dois processos perceptivos:
  - ✓ *sensação*, e
  - ✓ *intuição*;
- e em dois processos de decisão:
  - ✓ *pensamento*, e
  - ✓ *sentimento*

# Alinhamento organizacional e da Cadeia de Valor

Integrando Modelos

# Alinhamento Organizacional e da Cadeia de Valor

Para promover o Alinhamento Organizacional, diferentes dimensões organizacionais devem ser consideradas.



# Alinhamento Organizacional e da Cadeia de Valor

A força que representa cooperação, coesão, participação e harmonia		A força voltada para criatividade, mudança, inovação e flexibilidade	
A força que representa estabilidade, controle, confiabilidade, medição, lógica e eficiência		A força voltada para energia, ação, resultados, velocidade e foco	

Para promover o Alinhamento Organizacional, diferentes forças comportamentais devem ser consideradas.

# Alinhamento Organizacional e da Cadeia de Valor

O desafio é compreender o papel das forças comportamentais no alinhamento e desalinhamento de suas cadeias de valor

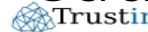
A força que representa cooperação, coesão, participação e harmonia	A força voltada para criatividade, mudança, inovação e flexibilidade
	

A força que representa estabilidade, controle, confiabilidade, medição, lógica e eficiência	A força voltada para energia, ação, resultados, velocidade e foco
	



# Alinhamento Organizacional e da Cadeia de Valor



O desafio é compreender como as forças comportamentais influenciam o alinhamento e desempenho das suas cadeias de valor.

A força que representa cooperação, coesão, participação e harmonia

A força que representa estabilidade, controle, confiabilidade, medição, lógica e eficiência

## INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO DE ALINHAMENTO ORGANIZACIONAL<sup>1</sup>

(Desenvolvido por Mateus C. Gerolamo, Pedro E. P. Paro, e Ricardo Catto)

Este instrumento tem como objetivo identificar qual o grau de alinhamento atual entre diferentes dimensões da sua organização. Durante o preenchimento do instrumento, você estará fornecendo a sua percepção sobre como sua organização se posiciona frente ao mercado, como ela opera e os valores que caracterizam sua cultura e o perfil de liderança. Não existem respostas certas ou erradas para as questões, assim como não há um posicionamento estratégico, uma cultura organizacional, ou um estilo de liderança mais correto ou errado. Cada organização provavelmente irá produzir um conjunto diferente de respostas. O importante aqui é compreendermos o grau de alinhamento entre essas diferentes dimensões. Portanto, seja o mais sincero possível nas suas respostas de modo que o seu diagnóstico resultante seja tão preciso quanto possível. Espera-se que você avalie a sua organização em cada uma das perguntas. Para determinar qual organização você está avaliando, considere a organização que é gerenciada por seu superior, a unidade de negócios estratégica a qual pertence, ou a unidade organizacional da qual você é um membro e tem suas fronteiras claramente identificadas. Sabendo que o instrumento é bastante útil para o conhecimento de uma organização, considere a organização que seja alvo de um projeto estratégico prestes a acontecer. O Instrumento é composto por 9 perguntas (divididas em três dimensões de análise). Cada pergunta tem quatro alternativas. Você deverá distribuir 10 pontos entre as quatro alternativas de cada questão. Por exemplo, você pode distribuir 4 pontos para a alternativa que mais se assemelha à sua organização, 3 pontos para a alternativa que apresenta certa semelhança, 2 pontos para a alternativa que se assemelha menos com sua organização, e 1 ponto para a alternativa que raramente apresenta semelhança com sua organização. Você também pode atribuir mais peso a uma alternativa específica e nenhum peso para outra alternativa. Ou seja, você é livre para distribuir os pontos da forma como quiser entre as quatro alternativas, mas a soma dos pontos distribuídos deve ser sempre igual a 10 pontos para cada questão.

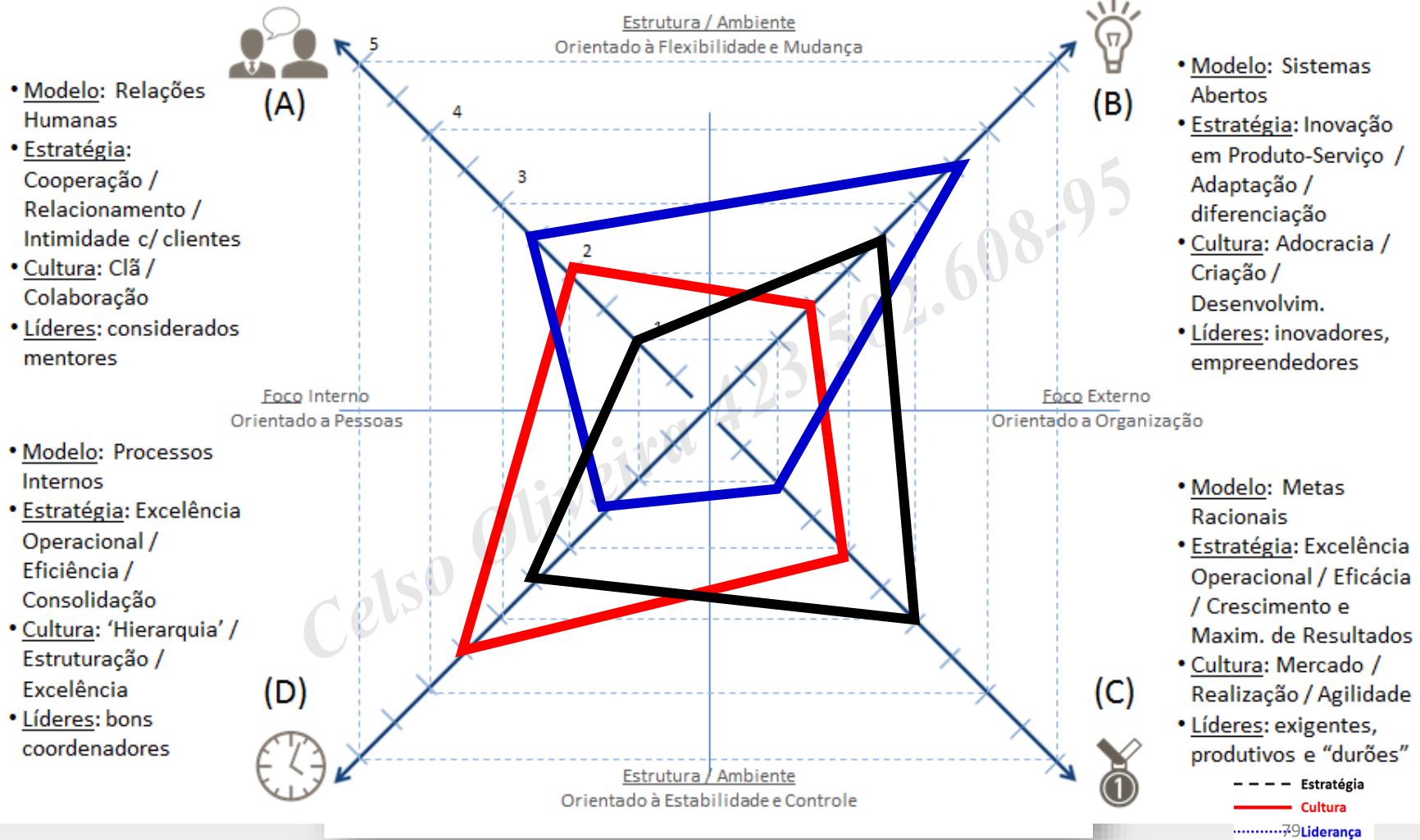
Hard  
Estratégia de Negócio

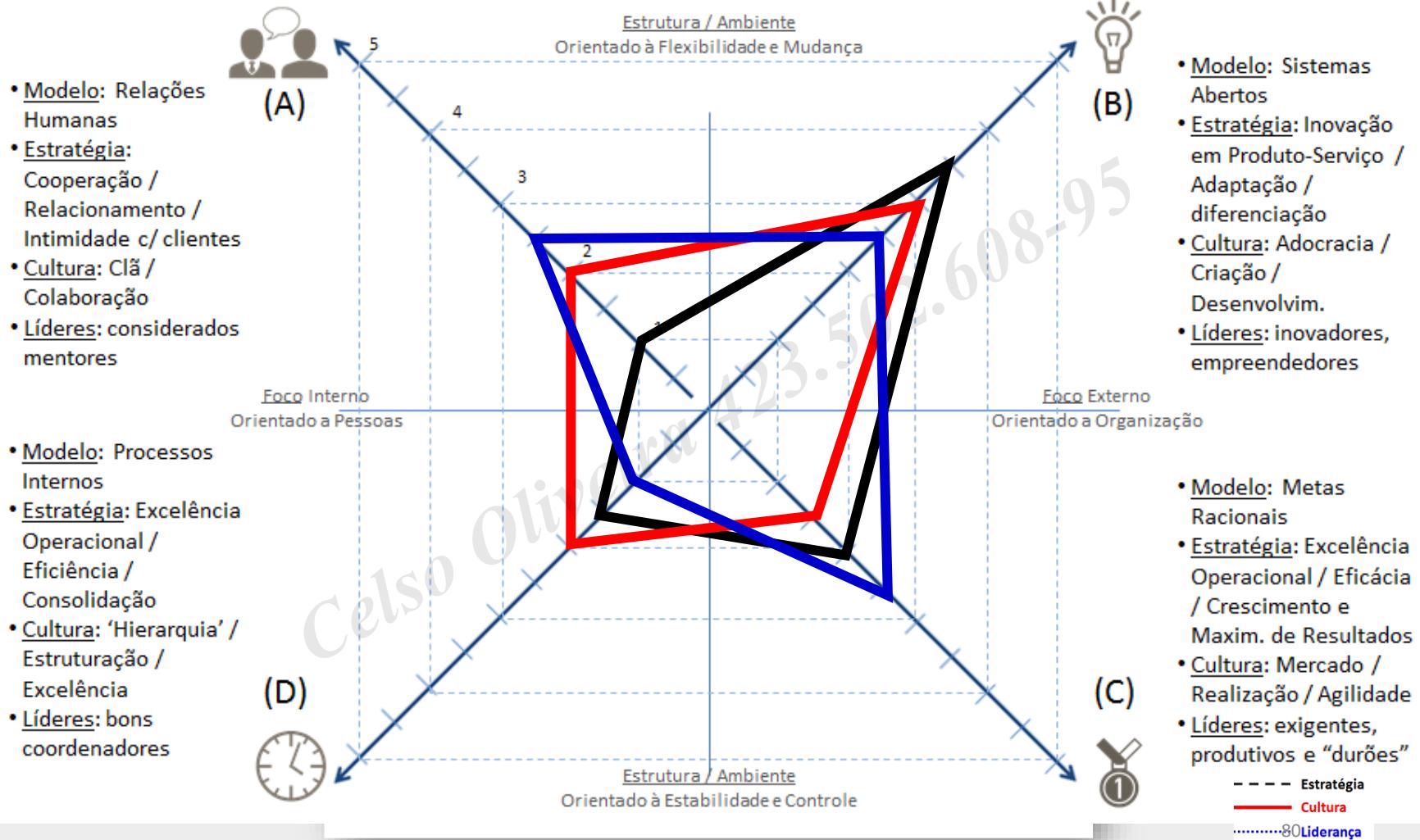
Cultura Organizacional

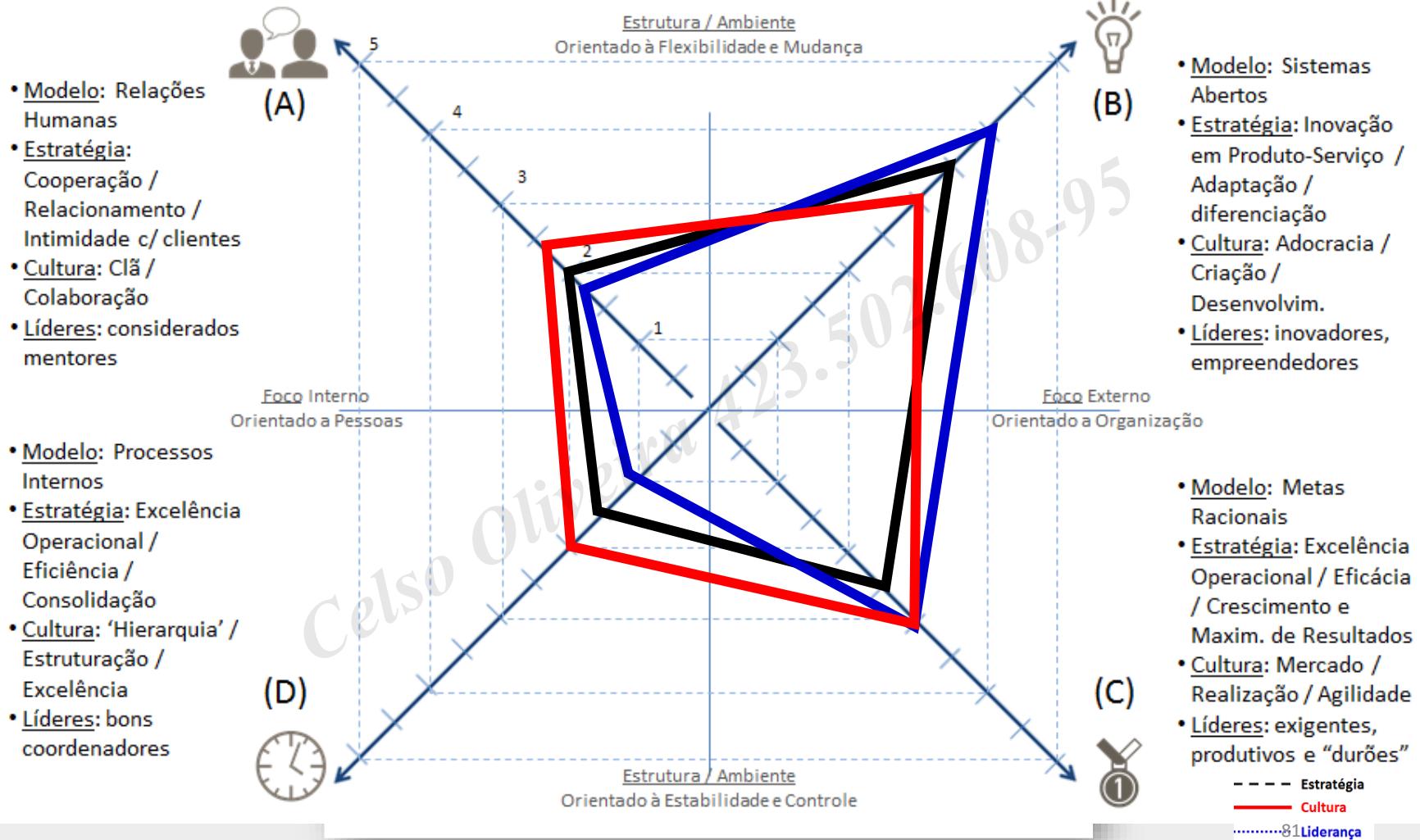
Soft

Ósito

<sup>1</sup> Este instrumento é uma versão resumida do instrumento original desenvolvido pelos autores e é apenas disponível para aplicação em sala de aula. Foi desenvolvido com base em diversas teorias de gestão e comportamento organizacional de Edgar Schein, John Gattorna, Kim Cameron, Robert Quinn. Caso queira saber mais sobre o instrumento de avaliação e como utilizá-lo de forma completa em sua organização, entre em contato com [pedro@trustin.com.br](mailto:pedro@trustin.com.br) ou acesse: <http://www.trustin.com.br/>.







Acompanhamento da Mudança

**Ferramenta de Avaliação D.I.C.E.**

## The Hard Side of Change Management

Executivos podem combinar os quatro elementos em uma pontuação de projeto. Quando conduzimos uma análise de regressão do nosso banco de dados de esforços de mudança, descobrimos que a combinação que melhor se correlaciona com os resultados reais do projeto é a soma do peso dado ao desempenho da equipe ( $C_1$ ) e ao comprometimento de gerenciamento sênior ( $C_2$ ). Isso é traduzido na seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação DICE} = D + (2 \times C_1) + (2 \times C_2) + E$$

No sistema de pontuação de 1 a 4, a fórmula gera pontos gerais que variam de 7 a 28. As empresas podem comparar os pontos de um projeto com os de projetos anteriores e seus resultados para avaliar se o projeto está destinado ao sucesso ou ao fracasso. Nossos dados mostram uma distribuição clara de pontos:

**Pontos entre 7 e 14:** O projeto tem grande chance de ser bem-sucedido. Chamamos isto de "Zona Vencer".

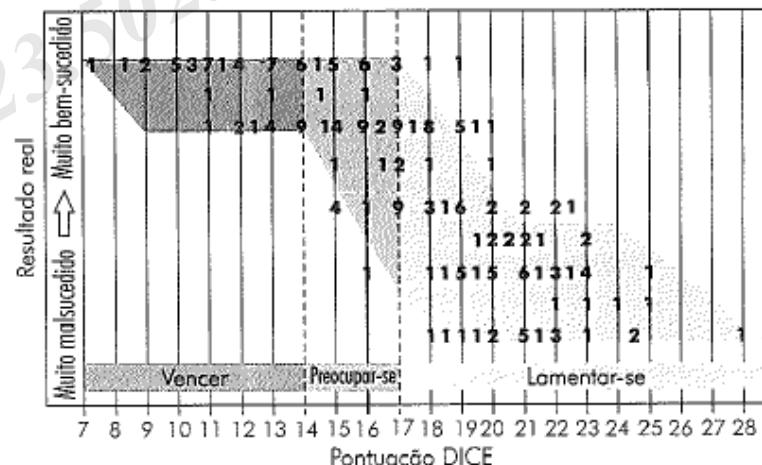
**Pontos acima de 14 e abaixo de 17:** Os riscos ao sucesso do projeto estão aumentando, especialmente quando a pontuação se aproxima de 17. Esta é a "Zona Preocupar-se".

**Pontos acima de 17:** O projeto é extremamente arriscado. Se um projeto tem pontuação acima de 17 e abaixo de 19, os riscos ao sucesso são muito altos. Acima de 19, o projeto tem poucas chances de ser bem-sucedido. É por isso que chamamos esta área de "Zona Lamentar-se".

Alteramos os limites das zonas com o tempo. Por exemplo, a "Zona Preocupar-se" primeiro estava entre 14 e 21 pontos, e a "Zona Lamentar-se" estava entre 21 e 28 pontos. Mas descobrimos que as empresas preferem ser alertadas sobre o problema assim que os resultados se tornam imprevisíveis (17 a 20 pontos). Portanto, compactamos a "Zona Preocupar-se" e expandimos a "Zona Lamentar-se".

### Pontuações DICE antecipam resultados do projeto

Quando identificamos as pontuações DICE de 225 iniciativas de gerenciamento de mudança no eixo horizontal, e os resultados destes projetos no eixo vertical, descobrimos três conjuntos de correlações. Os projetos com pontuações DICE entre 7 e 14 costumavam ser bem-sucedidos; aqueles com pontuações acima de 14 e abaixo de 17 eram imprevisíveis; e os projetos com pontuações acima de 17 costumavam ser mal-sucedidos. Atribuímos nomes às três zonas: "Vencer", "Preocupar-se" e "Lamentar-se", respectivamente (cada número identificado no gráfico representa o número de projetos, em um total de 225 projetos, e tem uma pontuação DICE específica.)



The Hard Side of Change Management, by [Harold L. Sirkin](#), [Perry Keenan](#) and [Alan Jackson](#), Harvard Business Review

From the October 2005 Issue, Available at: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>

DICE® BCG: <https://www.bcg.com/en-br/capabilities/change-management/dice.aspx>

# The Hard Side of Change Management

Executivos podem combinar os quatro elementos em uma fórmula para prever o resultado provável de um projeto de mudança. Quando conduzimos uma análise de regressão para esses resultados, descobrimos que a combinação entre a melhoria da cultura organizacional ( $C_1$ ) e os resultados reais dobrava o peso dado ao desempenho da equipe ( $E$ ) e ao comprometimento de gerenciamento sênior ( $C_2$ ). Isso é traduzido na seguinte fórmula:

$$\text{Pontuação DICE} = D + (2 \times C_1) + (2 \times C_2) + E$$

No sistema de pontuação de 1 a 4, a fórmula gera pontos gerais que variam de 7 a 28. As empresas podem comparar os pontos de um projeto com os de projetos anteriores e seus resultados para avaliar se o projeto está destinado ao sucesso ou ao fracasso. Nossos dados mostram uma distribuição clara de pontos:

**Pontos entre 7 e 14:** O projeto tem grande chance de ser bem-sucedido. Chamamos isto de "Zona Vencer".

**Pontos acima de 14 e abaixo de 17:** Os riscos ao sucesso do projeto estão aumentando, especialmente quando a pontuação se aproxima de 17. Esto é a "Zona Preocupar-se".

**Pontos acima de 17:** O projeto é extremamente arriscado. Se um projeto tem pontuação acima de 17 e abaixo de 19, os riscos ao sucesso são muito altos. Acima de 19, o projeto tem poucas chances de ser bem-sucedido. É por isso que chamamos esta área de "Zona Lamentar-se".

Alteramos os limites das zonas com o tempo. Por exemplo, a "Zona Vencer" "Preocupar-se" primeiro estava entre 14 e 21 pontos, e a "Zona Lamentar-se" entre 21 e 28 pontos. Mas descobrimos que as empresas preferem ser alertadas sobre o problema assim que os resultados se tornam imprevisíveis (17 a 20 pontos). Portanto, compactamos a "Zona Preocupar-se" e expandimos a "Zona Lamentar-se".

The Hard Side of Change Management", by Harold L. Sirkin, Perry Keenan and Alan Jackson, Harvard Business Review  
From the October 2005 Issue, Available at: <https://hbr.org/2005/10/the-hard-side-of-change-management>

DICE® BCG: <https://www.bcg.com/en-br/capabilities/change-management/dice.aspx>

# Os Quatro Fatores D.I.C.E. (Duração, Integridade, Comprometimento, Esforço)

Fatores DICE	Descrição
<b>Duração (<i>Duration</i>)</b>	O tempo percorrido até que a mudança seja finalizada em caso de projeto com tempo curto, ou então o espaço de tempo entre revisões dos marcos do projeto.
<b>Integridade (<i>Integrity</i>) (Competência da Equipe)</b>	A integridade do time de projeto relacionada ao seu desempenho, que é a habilidade do time em completar a atividade no tempo. Isso depende das competências dos membros do time e características relativas aos requisitos do projeto.
<b>Comprometimento (<i>Commitment</i>)</b>	O comprometimento demonstrado com relação à mudança tanto pelos representantes da alta administração ( $C_1$ ) quanto dos demais colaboradores afetados com a mudança ( $C_2$ ).
<b>Esforço (<i>Effort</i>)</b>	O nível de esforço que deverá empreendido além das tarefas usuais das pessoas que as iniciativas de mudança irão demandar dos participantes, diretamente ou indiretamente envolvidos com o projeto.

Fonte: SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October, 2005, pp. 108-114.

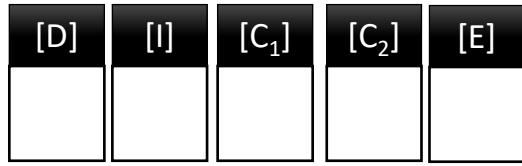
# Cálculo da Pontuação D.I.C.E.

Fatores DICE	Questões e Pontuação
D	Revisões de projeto formais ocorrem regularmente? Para projetos de mais de 2 meses, qual o tempo médio entre revisões? (Pontuação: menos de 2 meses = 1; entre 2 e 4 meses = 2; entre 4 e 8 meses = 3; mais que 8)
I	O líder da equipe é capaz? O quanto os membros estão motivados e são hábeis? O time possui tempo suficiente para a iniciativa? (Pontuação: 1 ponto para respostas positivas; 4 pontos para respostas negativas; meio termo com 2 ou 3 pontos)
C <sub>1</sub>	Executivos comunicam com frequência a razão da mudança e a importância do sucesso? A mensagem é consistente e convincente? A gerência direcionou recursos suficientes para a mudança? (Pontuação: 1 ponto para respostas positivas; para executivos neutros = 2 ou 3 pontos; se não há apoio para a mudança = 4)
C <sub>2</sub>	Os funcionários afetados pela mudança entendem as razões e acreditam na necessidade? Eles dão apoio e estão motivados, ou preocupados e obstrutivos? (Pontuação: ansiosos pela mudança = 1; aceitando a mudança = 2; relutantes ou muito resistentes = 3 ou 4)
E	Qual porcentagem de aumento no esforço empregado, com a mudança? O esforço é direcionado primeiramente à mudança? Há resistência sobre o aumento de demanda no trabalho? (Pontuação: menos de 10% = 1; de 10 a 20% = 2; de 20 a 40% = 3; acima de 40% = 4)

Fonte: SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October, 2005, pp. 108-114, p. 109.

## D.I.C.E.

Duration / Integrity / Commitment / Effort



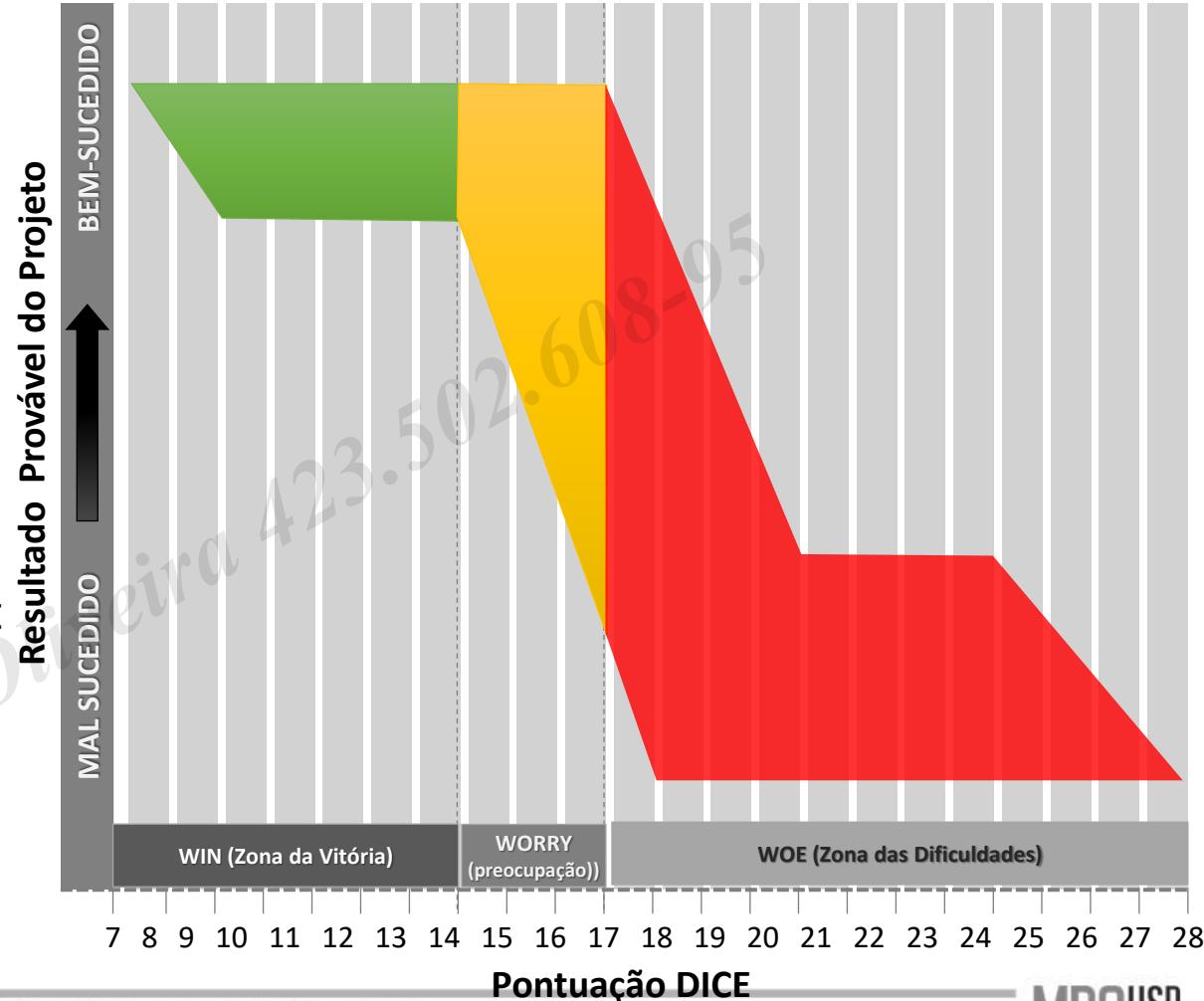
Calcular



$$\text{PONTUAÇÃO DICE} = D + 2*I + 2*C_1 + C_2 + E$$

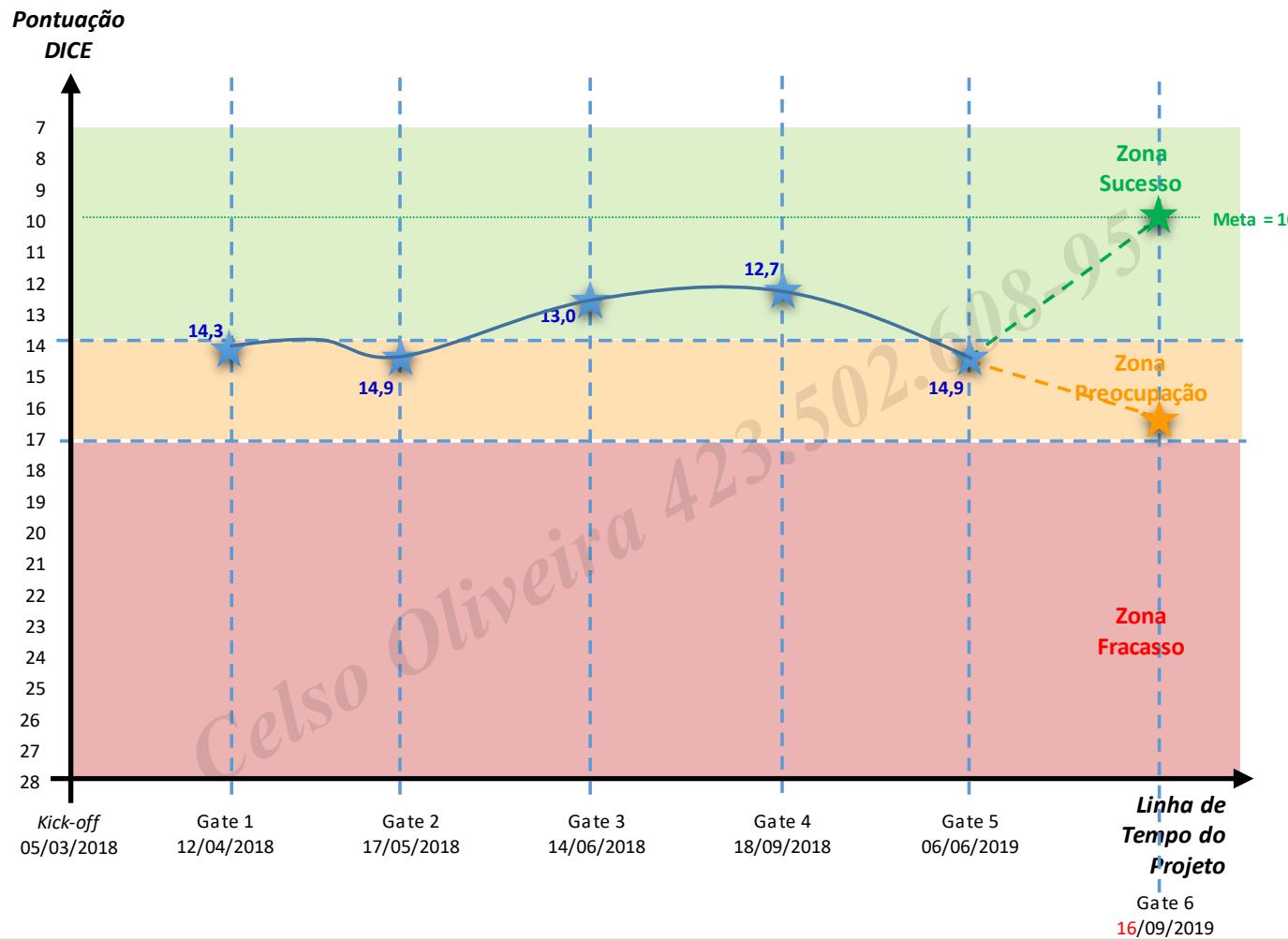


Plotar



Fonte: SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The Hard Side of Change Management, Harvard Business Review, October, 2005, pp. 108-114, p. 110.

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.  
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



# *Framework de Tensões Organizacionais*

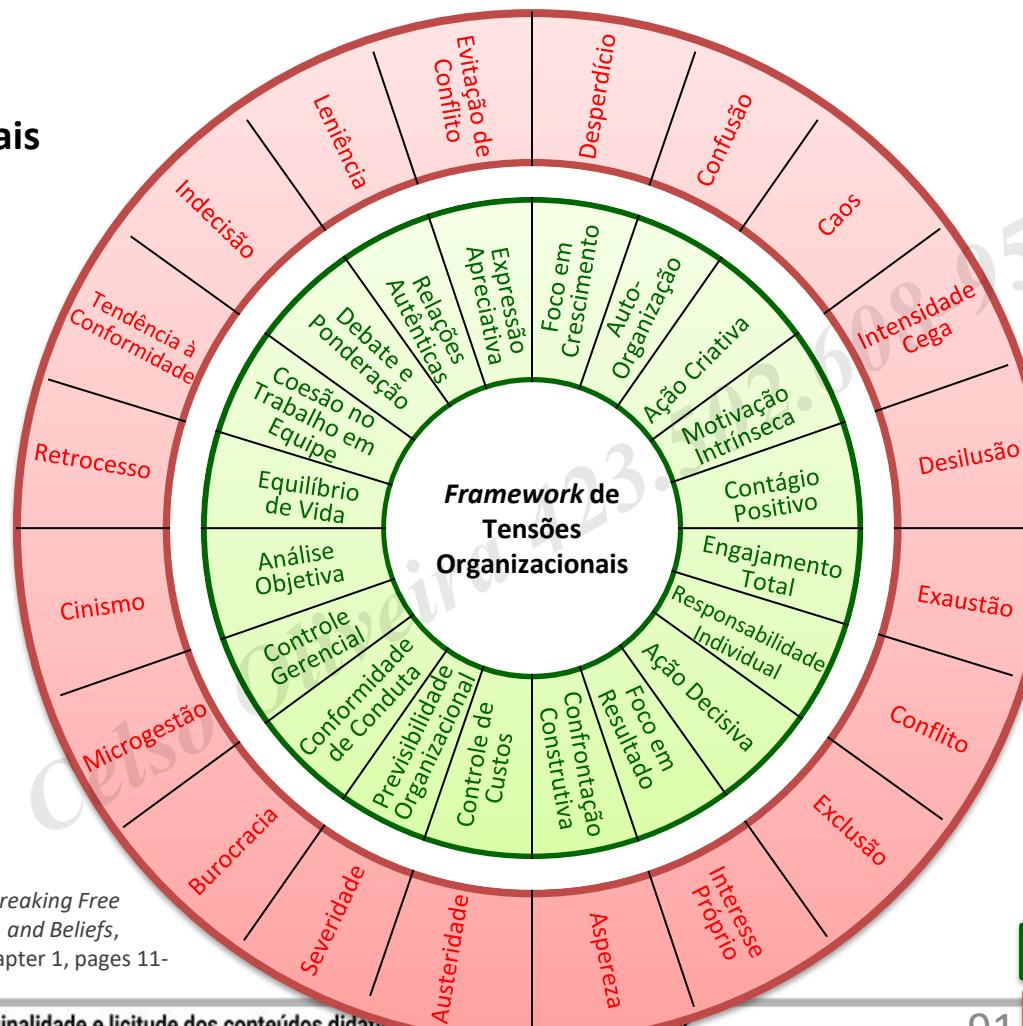
A Importância dos Valores

A importância dos Valores

# **FRAMEWORK DE TENSÕES ORGANIZACIONAIS**

Figura:  
Um Framework de  
Tensões Organizacionais

- Valores
  - Indicadores
  - Comportamentos
- (positivos e negativos)



Fonte:

Quinn, R. E. *The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Cultures, Constraints, and Beliefs*, Berrett-Koehler Publisher, Inc. 2015. Chapter 1, pages 11-17.

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



# ***Competing Values Framework (CVF)***



- Modelo: Relações Humanas
  - Estratégia: Cooperação /  
Relacionamento / Intimidade c/  
clientes
  - Cultura: Clã / Colaboração
  - Líderes: considerados mentores
  - Exemplo: Harley-Davidson

Foco Interno  
Orientado a Pessoas

- Modelo: Processos Internos
  - Estratégia: Excelência Operacional / Eficiência / Consolidação
  - Cultura: 'Hierarquia' / Estruturação / Excelência / Controle
  - Líderes: bons coordenadores
  - Exemplo: McDonalds



## **COLABORAÇÃO**

A organização é um lugar aberto e amigável para se trabalhar, onde as pessoas compartilham muito de si mesmas. Líderes são considerados mentores ou mesmo, figuras familiares. Lealdade entre grupos e senso de tradição são fortes. Enfatiza-se benefícios de longo-prazo obtidos através do desenvolvimento de recursos humanos. Grande importância é dada à coesão dos grupos. Existe um forte interesse das pessoas. A organização premia o trabalho em equipe, a participação e o consenso.

CONTROLE

Lugar altamente estruturado e formal. Procedimentos e regras governam comportamentos. Líderes buscam eficiência e esforçam-se para ser bons coordenadores. Manter um funcionamento sem problemas é o mais crítico. Políticas formais mantêm os grupos unidos. Estabilidade, desempenho e eficiência são metas de longo-prazo. Sucesso significa entregas confiáveis, planejamento executável e baixo custo. A gestão requer segurança e previsibilidade.

Orientado à Flexibilidade e Mudança

**CRIAÇÃO**

Lugar dinâmico, empreendedor e criativo. Inovação e tomadas de risco são praticadas pelos indivíduos. O comprometimento em testar e refletir sobre aspectos distintos unifica a organização. Esforço para estar "on the leading edge". O objetivo a longo-prazo é o crescimento e a aquisição de novos recursos. Sucesso significa obter exclusividade e novos produtos e serviços. É importante ser líder do setor. Iniciativas individuais e liberdade são encorajadas.

COMPETIÇÃO

A realização do trabalho é o foco do direcionamento de resultados da organização. As pessoas são competitivas e orientadas a objetivos. Líderes são exigentes, produtivos e “durões”. A ênfase em vencer é o que unifica a organização. Reputação e sucesso são preoccupações comuns. O foco a longo-prazo é obter competitividade e resultados mensuráveis. Sucesso significa obter inserção e posição de mercado. Preços competitivos e liderança de mercado são importantes.

## Estrutura / Ambiente

- Modelo: Sistemas Abertos
  - Estratégia: Inovação em Produto-Serviço / Adaptação / diferenciação
  - Cultura: Adocracia / Criação / Desenvolvim.
  - Líderes: inovadores, empreendedores
  - Exemplo: Apple

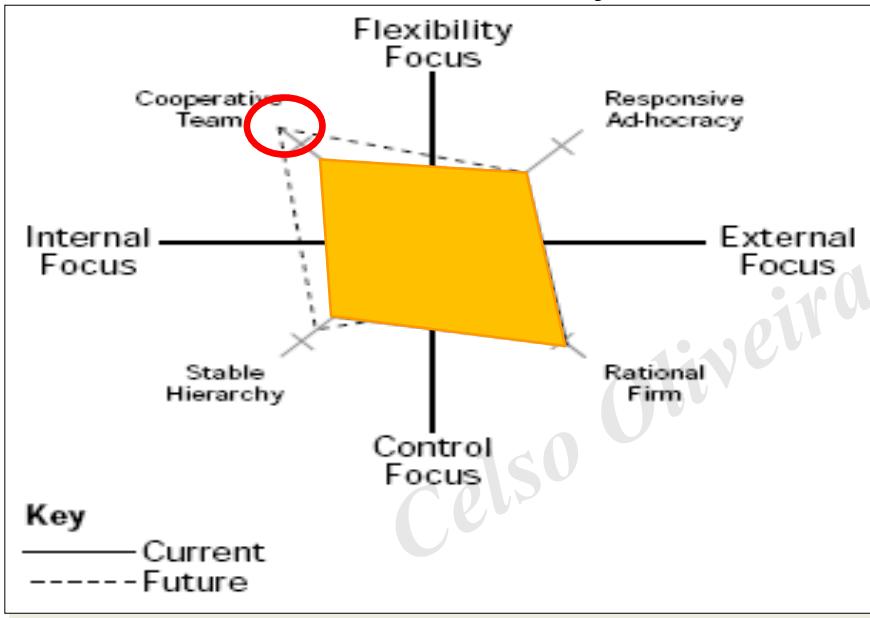
Foco Externo  
Orientado a Organização

- Modelo: Metas Racionais
  - Estratégia: Excelência Operacional / Eficácia / Crescimento e Maxim. de Resultados
  - Cultura: Mercado / Realização / Agilidade / Competição
  - Líderes: exigentes, produtivos e “durões”
  - Exemplo: AMBEV

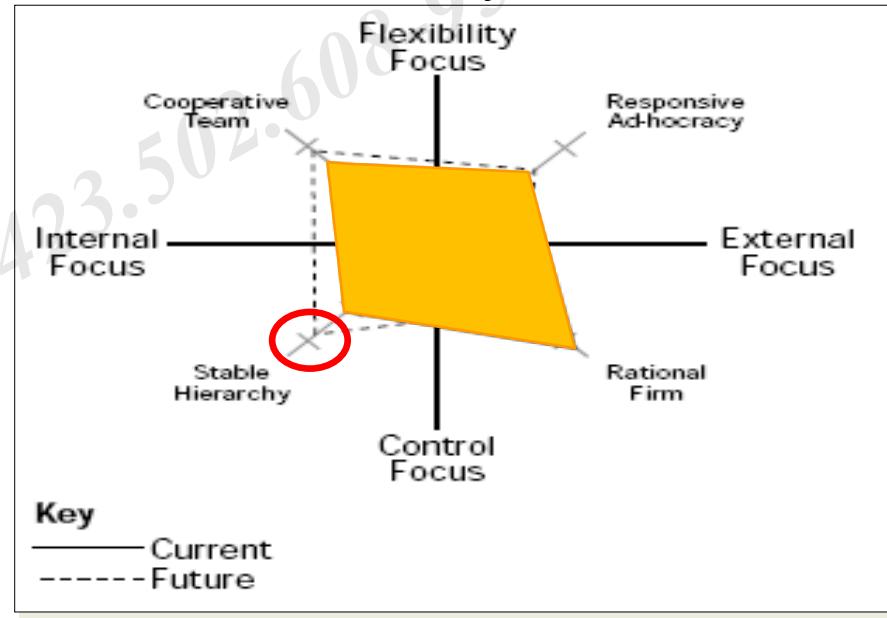


# Exemplo de Mapeamento de Cultura em uma Organização

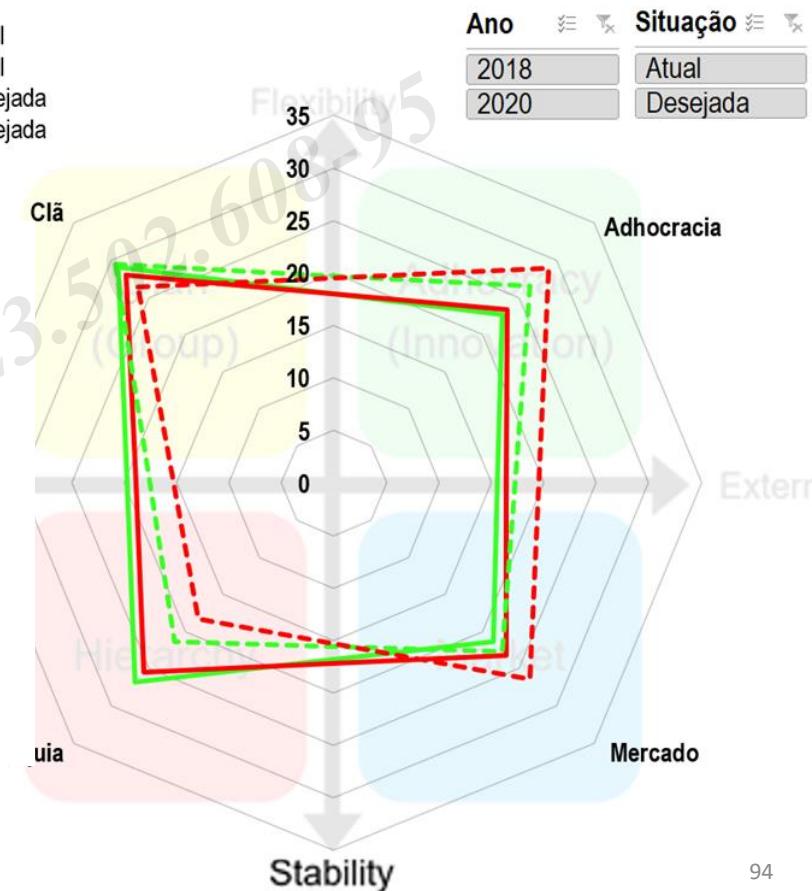
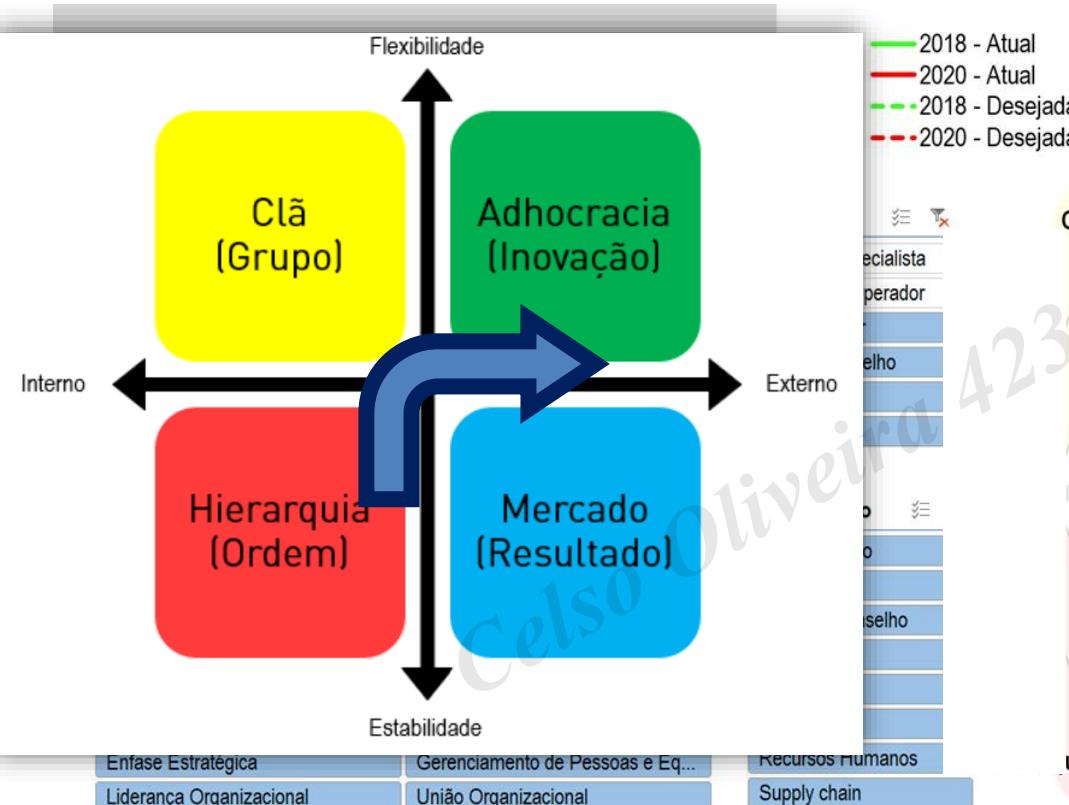
- Colaboradores: atual x desejada



- Diretoria: atual x desejada

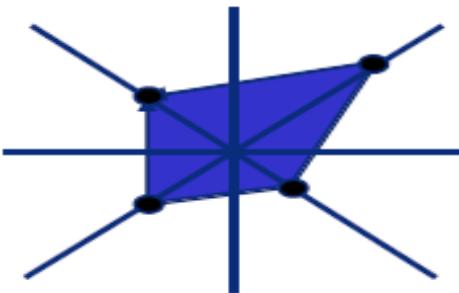


# Case: Cultura Organizacional

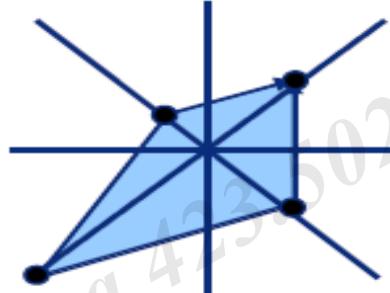


# Exemplo de Culturas nas Indústrias

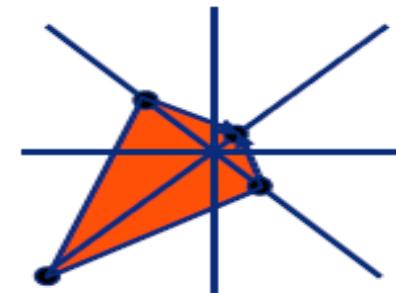
High-Tech Manufacturer



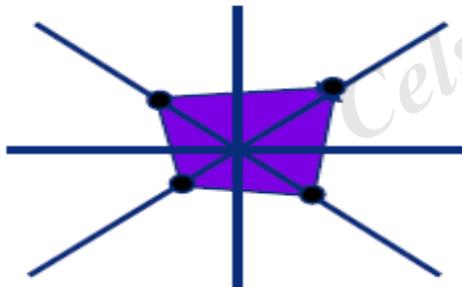
Standardized Parts Producer



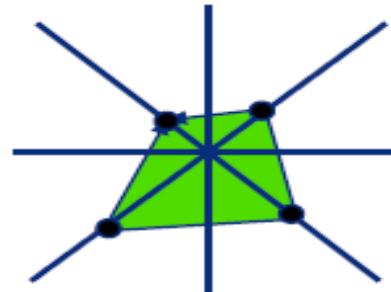
Government Agency



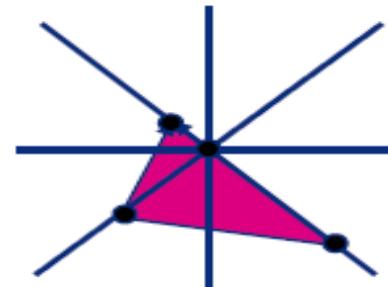
Fast-Growing Bancorp



Multinational Manufacturer



Data Systems Firm



Onde precisamos focar para  
melhorar a cultura da nossa  
organização para o novo contexto?

# *The Positive Organization*



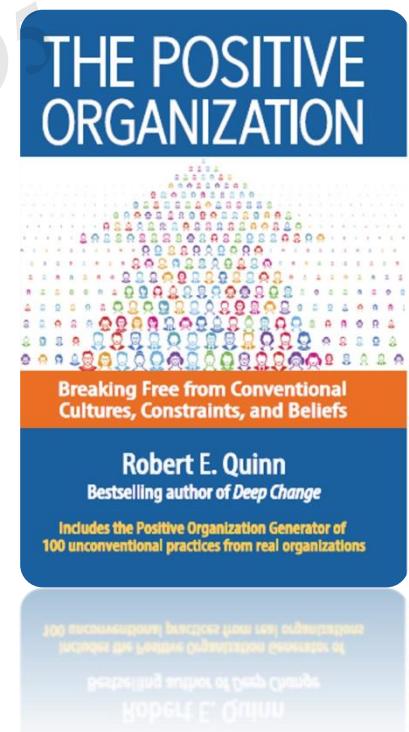
• Quando um propósito claro e significativo é dado às pessoas unidas, elas são capazes de se moverem adiante de forma mais rápida e persistirem mesmo quando os líderes estiverem ausentes.

Os líderes devem desenvolver um zelo pela velocidade, propósito e unidade.

- Ao fazerem isso, como resultados, os líderes começam a enfatizar cinco princípios para tornar-se uma organização mais positiva.

# *The Positive Organization*

- Robert E. Quinn, em seu livro “*The Positive Organization*” apresenta um conjunto de 5 princípios para a construção de uma organização mais positiva.
- É necessário que aprendamos mais sobre cultura e como criar engajamento. É preciso considerar a ideia de que é possível criar uma organização mais positiva.
- Algumas organizações crescem e se tornam bem-sucedidas por causa do tipo de cultura que elas desenvolvem. A ideologia ou cultura positiva é vitalizada pela liderança. Os líderes incorporam o propósito e os valores dessas companhias extraordinárias.
- As pessoas são inspiradas pela busca de seu propósito. As pessoas possuem uma orientação positiva e criativa conforme elas experimentam, aprendem e mudam. É um movimento contínuo em busca do propósito coletivo



Fonte: Quinn (2015, p. 22-26).

# *The Positive Organization*

5 princípios para a construção de uma organização positiva:

Criar um Senso  
de Propósito

Visualizar  
Possibilidades

Confiar no  
Processo Emergente

Nutrir Diálogos  
Autênticos

Abraçar o  
Bem Comum

THE POSITIVE  
ORGANIZATION



Breaking Free from Conventional  
Cultures, Constraints, and Beliefs

Robert E. Quinn

Bestselling author of *Deep Change*

Includes the Positive Organization Generator of  
100 unconventional practices from real organizations

As organizações crescem e se tornam bem-sucedidas por causa do tipo de cultura que elas desenvolvem

A ideologia ou cultura positiva é vitalizada pela liderança, que incorpora o propósito e os valores dessas companhias.

As pessoas possuem uma orientação positiva e criativa conforme elas experimentam, aprendem e mudam.

# *The Positive Organization*

## **1. Criar um Senso de Propósito:**

- Para que se possa obter sucesso e manter a inspiração, uma companhia necessita de consistência, um conjunto de valores, e princípios operacionais.
- Em conjunto, o **propósito**, os valores e os procedimentos operacionais se tornam um *framework* de muito significado. O propósito não é uma estratégia e não se preocupe caso ele não seja uma estratégia.

**Criar um Senso  
de Propósito**

# *The Positive Organization*

## 2. Nutrir Diálogos Autênticos:

- Geralmente não são as palavras que fazem uma companhia se mover, mas sim a pessoa dizendo aquelas palavras e sobre o como essa pessoa as diz.
- Sem um **líder autêntico** se engajando com um **comportamento autêntico**, as palavras por si só não carregam nenhum poder. Quando um líder fala sobre o propósito da companhia, é preciso que ele demonstre paixão.
- As pessoas podem sentir se aquela paixão manifestada é **autêntica**. Então elas aceitam e agem de acordo com suas palavras, e assim a companhia se torna mais alinhada.

Nutrir Diálogos  
Autênticos

# *The Positive Organization*

## 3. Visualizar Possibilidades:

- Aprendizados vêm com ideias que não se acreditava anteriormente, mas temos que confiar nesse processo.
- Líderes que visualizam possibilidades empoderam as pessoas a enxergarem e buscarem possibilidades e dão suporte a ideias nas quais eles mesmos não acreditavam anteriormente.
- Eles estão empenhados ajudar as pessoas a enxergarem e acreditarem em suas próprias possibilidades individuais e coletivas. Tanto quanto as pessoas aprendam a fazer isso, elas começam a ajudar seus líderes a enxergarem que era possível.

Visualizar  
Possibilidades

# *The Positive Organization*

## 4. Abraçar o Bem Comum:

- Propósito, diálogos autênticos e visualização de possibilidades permitem às pessoas / os colaboradores se sentirem bem com aquilo que eles estão fazendo.
- Sentimentos positivos são um reflexo de uma energia positiva. Manter a integridade e agir em **busca de um bem maior** é importante porque isso eleva a energia positiva. Isso faz as pessoas orgulhosas de suas empresas.
- Assim, elas não abandonam. Elas possuem um senso de direção e energia.

Abraçar o  
Bem Comum

# *The Positive Organization*

## 5. Confiar no Processo Emergente:

- Significa que alguma coisa acontece, aparece, ocorre, ou se materializa sem uma direção e controle *top-down*.
- É necessário proporcionar um propósito e confiar em sua equipe.
- E quando ocorrem falhas, elas não serão motivos de punições, mas serão tratadas como pontos de aprendizado.
- A organização emerge pela interação de todas as pessoas conectadas com o negócio, seu propósito, seus valores, seus princípios operacionais e seus líderes.
- Este último princípio em particular, a noção de **confiança no processo emergente**, está muito longe do mapa mental convencional existente na maioria das empresas. Ele pode ser considerado um dos mais difíceis conceitos para os executivos entenderem, aceitarem e agirem de acordo.

Confiar no  
Processo Emergente

# Em que Ambiente Operamos?

---

Avaliação do Mapa Mental Predominante em Minha  
Organização

# Mapa Mental Organizacional

- Leia o instrumento de Avaliação do Mapa Mental da Organização.
- Responda cada questão com base em sua percepção.
- Atribua uma nota de 01 a 10 para cada questão e calcule a média final (em valor percentual).
- Posicione sua organização na matriz de Mapas Mentais Organizacionais.

 **EESC - USP**  
Escola de Administração da USP São Paulo

**INSTRUMENTO DE AVALIAÇÃO – ORGANIZAÇÕES POSITIVAS<sup>1</sup>**  
(Adaptado de Robert E. Quinn, 2015)

Em uma escala de 1 (um) a 10 (dez) pontos, para cada questão a seguir, sendo 1 concordando mais com a frase da esquerda e 10 concordando mais com a frase da direita, posso dizer que, de acordo com minha percepção quanto ao local onde trabalho...

questão 1	Nós não temos um senso de propósito compartilhado.					Nós temos um senso de propósito compartilhado.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
questão 2	Nós apenas dizemos aquilo que é ‘politicamente correto’.					Nós costumamos dizer aquilo que realmente sentimos.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
questão 3	Nós somos reativos.					Nós somos proativos.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
questão 4	Nós focamos em nossas próprias necessidades pessoais.					Nós focamos na ‘vitória’ para a organização como um todo.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
questão 5	Nós somos temerosos em tentar coisas novas.					Nós temos autonomia e responsabilidade para experimentar coisas novas.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
questão 6	Nós fazemos o que somos responsáveis por fazer.					Nós amamos o que fazemos.				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

<sup>1</sup> Este instrumento visa a realizar um diagnóstico do mapa mental predominante em uma organização. Pode ser respondido por um indivíduo, por vários indivíduos de uma organização ou respondido em grupo promovendo a discussão de cada dimensão de análise. Foi desenvolvido com base nos trabalhos de Robert E. Quinn (Quinn, R. E. *The Positive Organization: Breaking Free from Conventional Culture, Constraints, and Beliefs*, Berrett-Koehler Publisher, Inc., 2015). Caso queira saber mais sobre o instrumento de avaliação e como utilizá-lo de forma completa em sua organização, entre em contato com <[gerolaimo@sc.usp.br](mailto:gerolaimo@sc.usp.br)>.

Instrumento Rápido para Avaliação do Nível de Positividade de uma Organização, Gerolaimo, versão Novembro / 2017

# Mapa Mental Organizacional

Contagem dos pontos por Dimensão de Análise:

Dimensão A	Questão 1	Questão 6	Questão 11	Soma (A)	Média (A)
Senso de Propósito					

Dimensão B	Questão 2	Questão 7	Questão 12	Soma (B)	Média (B)
Diálogos Autênticos					

Dimensão C	Questão 3	Questão 8	Questão 13	Soma (C)	Média (C)
Visualização de Possibilidades					

Dimensão D	Questão 4	Questão 9	Questão 14	Soma (D)	Média (D)
Bem Comum					

Dimensão E	Questão 5	Questão 10	Questão 15	Soma (E)	Média (E)
Confiança no Processo Emergente					

$$\text{Média Total} = \frac{\text{Média (A)} + \text{Média (B)} + \text{Média (C)} + \text{Média (D)} + \text{Média (E)}}{5} = \underline{\hspace{2cm}}$$

# Mapa Mental Organizacional

Preencha o gráfico a seguir com os resultados das médias obtidas para cada dimensão de análise anterior.

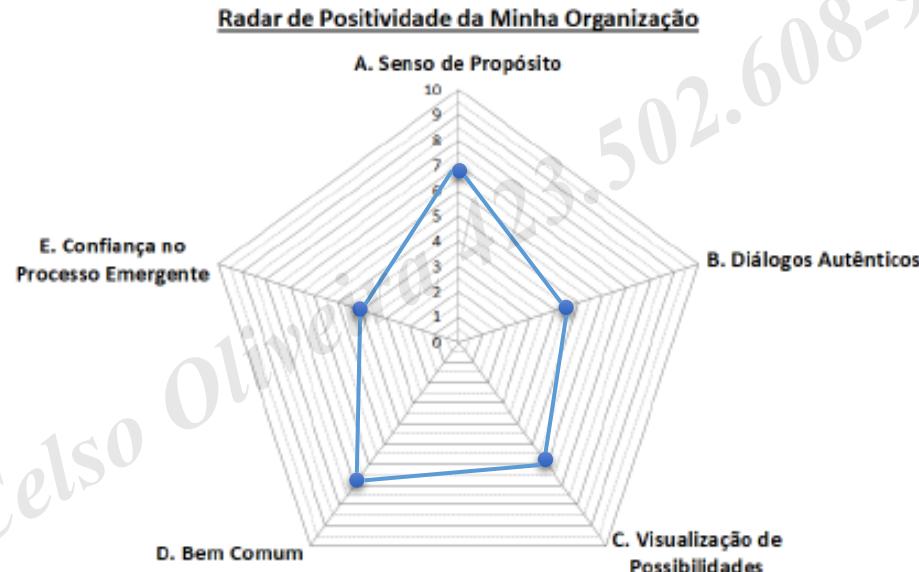


*Com base no radar acima, qual seria o principal ponto a ser atacado?*

*Declare seu desafio:*

# Mapa Mental Organizacional

Preencha o gráfico a seguir com os resultados das médias obtidas para cada dimensão de análise anterior.



*Com base no radar acima, qual seria o principal ponto a ser atacado?*

*Declare seu desafio:*

# Mapa Mental Organizacional

Após responder as questões anteriores e compilar os resultados no gráfico radar, reflita sobre os resultados e responda as seguintes questões:

*Quais novas características eu gostaria que minha organização tivesse daqui a um ano?*

*Quais ideias eu já tenho para tornar a minha organização mais positiva?*



# Mudanças de *Mindset* para a Transformação Organizacional



# Mapas Mentais

A organização é uma pirâmide, uma hierarquia de posições

Pessoas limitam-se a suas responsabilidades

Pessoas recusam e não emitem feedback

Pessoas desempenham abaixo do esperado

A organização é baseada em cargos

A unidade de trabalho é o departamento

Indicadores são limitados / estreitos

Pessoas focam no “chefe”

As recompensas são baseadas em atividades

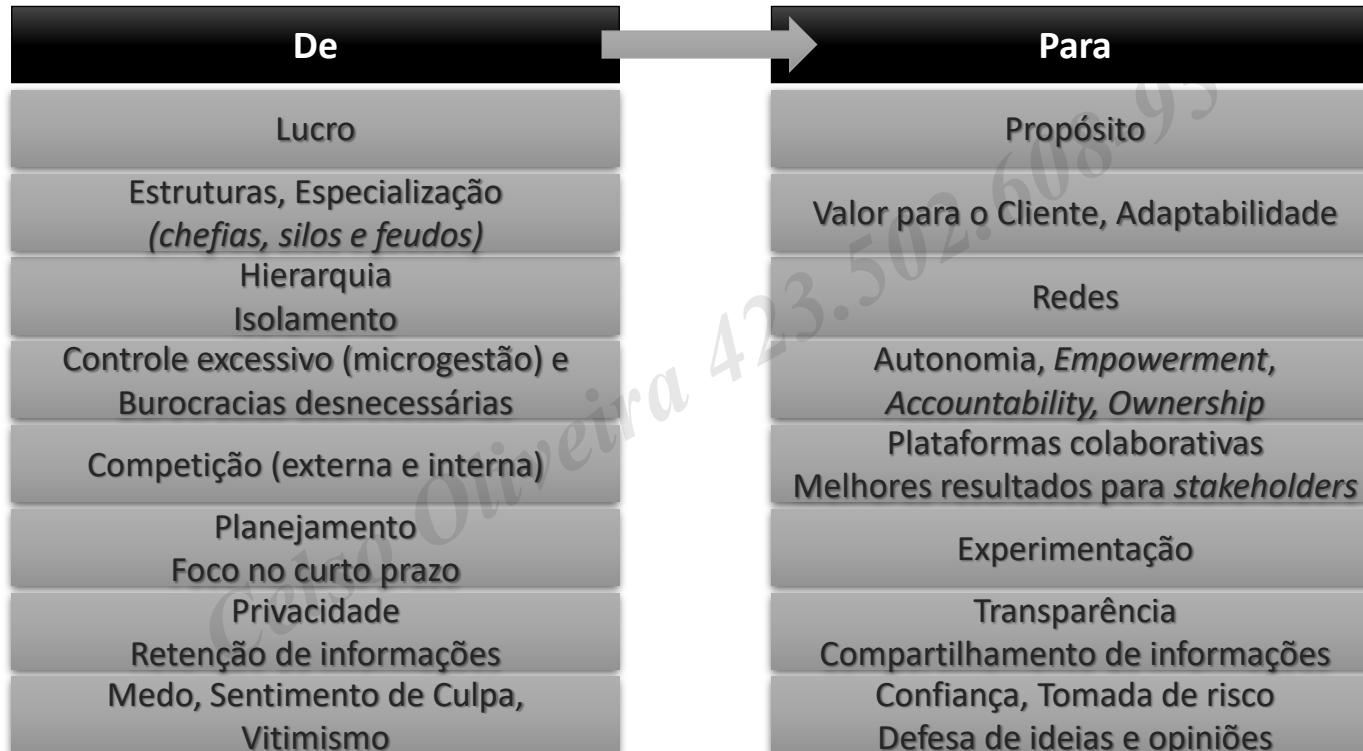
A organização foca em burocracias desnecessárias

Cultura baseada em conflitos entre áreas

Mapa Mental # 1

Fonte: Quinn, R. Positive Organization, 2015.

# Mudanças de *Mindset* para a Transformação Organizacional



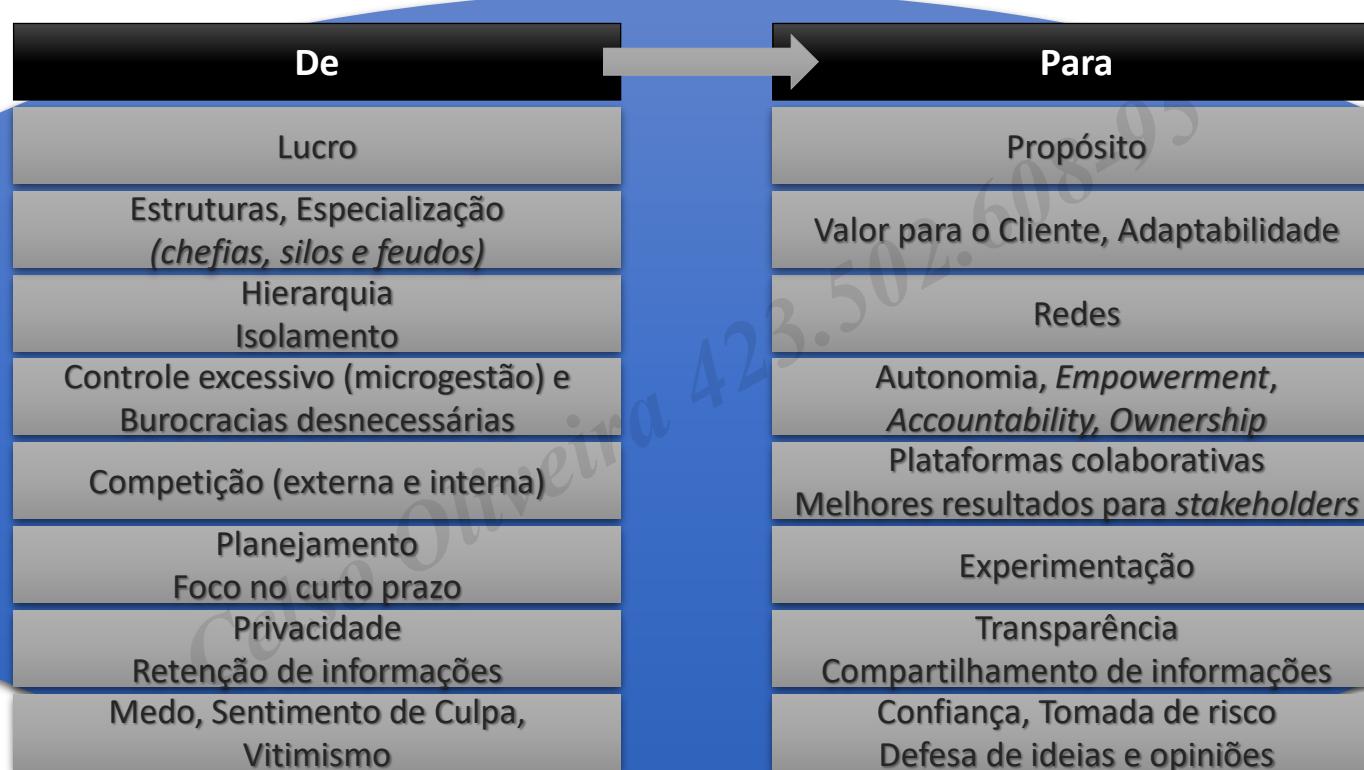
Fonte: Adaptado de Andrew Chakhoyan, Is the era of management over?, World Economic Forum, 07 Dec 2017

Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/is-management-era-over/>

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

# Ampliação de *Mindset* para o Desenvolvimento Organizacional



Fonte: Adaptado de Andrew Chakhtayan, Is the era of management over?, World Economic Forum, 07 Dec 2017

Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2017/12/is-management-era-over/>

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.

Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

Uma cultura focada em processos internos, com excesso de hierarquia e burocracias desnecessárias, de silos e feudos, apegada a normas, perfeccionista, que foca excessivamente no curto prazo, leva a características como medo de errar, retenção de informações, isolamento, resistência a mudanças, competição interna, sentimento de culpa, e vitimismo. A consequência é uma dificuldade de enxergar tendências de mercado e vislumbrar oportunidades de inovação.

# Mapas Mentais

A organização é uma pirâmide, uma hierarquia de posições

Pessoas limitam-se a suas responsabilidades

Pessoas recusam e não emitem feedback

Pessoas desempenham abaixo do esperado

A organização é baseada em cargos

Mapa Mental # 1

A unidade de trabalho é o departamento

Indicadores são limitados / estreitos

Pessoas focam no “chefe”

As recompensas são baseadas em atividades

A organização foca em burocracias desnecessárias

Cultura baseada em conflitos entre áreas

A unidade de trabalho é o time

Indicadores são *cross* / *end-to-end*

Pessoas focam no “cliente”

As recompensas são baseadas em resultados

A organização tem agilidade para agir e decidir

Cultura Colaborativa

A organização é uma rede de relacionamentos

Pessoas expandem seus papéis

Pessoas aceitam e emitem *feedback*

Pessoas superam expectativas

A organização é baseada em processos

Mapa Mental # 2



## Mudanças de *Mindset* para a Transformação Pessoal

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.  
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98



# Mudanças de *Mindset* para a Transformação Pessoal Um enfoque para o Profissional da era Digital (4.0)

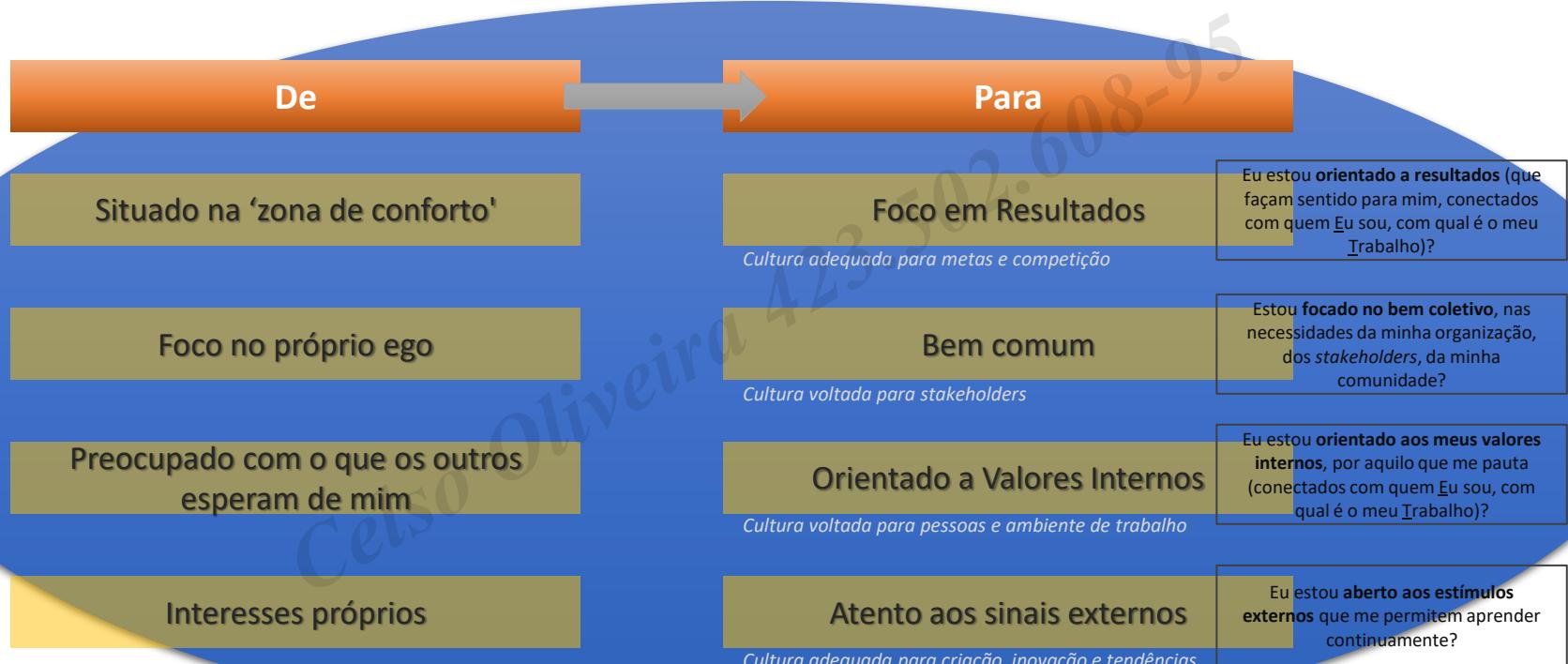


Fonte: Robert E. Quinn (2005). Moments of greatness - fundamental state of leadership, HBR, Jul-Aug\_2005.

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.  
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

# Ampliação de Mindset para o Desenvolvimento Pessoal

## Um enfoque para o Profissional da era Digital (4.0)



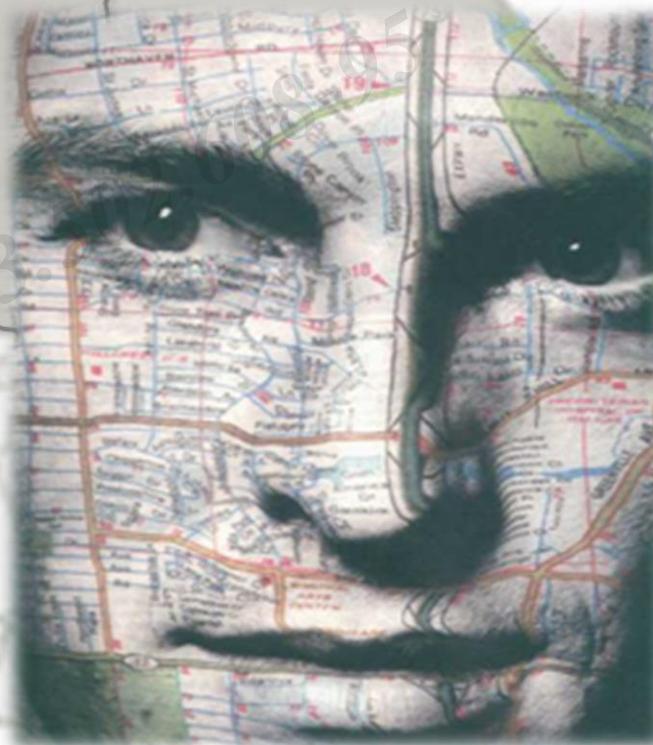
Fonte: Robert E. Quinn (2005). Moments of greatness - fundamental state of leadership, HBR, Jul-Aug\_2005.

\*A responsabilidade pela idoneidade, originalidade e licitude dos conteúdos didáticos apresentados é do professor.  
Proibida a reprodução, total ou parcial, sem autorização. Lei nº 9610/98

# Mapas Mentais

Se os líderes não ampliarem seus mapas mentais individuais, eles não poderão mudar os destinos que as pessoas seguem, nem os caminhos que as levarão até lá!

(Fonte adaptado de Black and Gregersen, 2003, *Leading Strategic Change*, apud Robert Quinn)



Source: greggfetter.blogspot.com

Fonte: Quinn, R. *Positive Organizations*, 2015.

*“A genuine change must first come from within the individual, only then can he or she attempt to make a significant contribution to humanity.”*



Dalai Lama

# Referências

Principais referências e fontes de motivação indicadas para leitura no tema

# Referências

- BENDIXEN, S. M.; CAMPBELL, M.; CRISWELL, C.; SMITH, R. **Change-capable leadership: the real power propelling successful change.** Seattle: Center for Creative Leadership, 2016. (White Paper). Disponível em: <<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/04/Change-Capable-Leadership.pdf>>. Acesso em: 6 fev. 2017.
- BENNET, N.; LEMOINE, G. J. What VUCA really means for you. **Harvard Business Review**, p.27, Jan./Feb. 2014.
- BUONO, A. F.; KERBER, K. Creating a sustainable approach to change: building organizational change capacity. **S.A.M. Advanced Management Journal**, v.75, n.2, p.4-21, Spring, 2010.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E. **Diagnosing and changing organizational culture: based on the competing values framework.** 3<sup>rd</sup>ed. San Francisco: Jossey-Bass, 2011.
- CAMERON, K. S.; QUINN, R. E.; DEGRAFF, J.; THAKOR, A. V. **Competing values leadership:** creating value in organizations. Cheltenham: Edward Elgar, 2006.
- FISHER, M. L. What is the right supply chain for your product?. **Harvard Business Review**, p.105-116, Mar./Apr. 1997.
- GATTORNA, J. **Living supply chains:** how to mobilize the enterprise around delivering what your customer want. Harlow: Pearson Educated, 2006.
- GOLEMAN, D. Leadership that gets results. **Harvard Business Review**, p.78-90, Mar./Apr. 2000.
- GROYSBERG, B.; LEE, J.; PRICE, J.; CHENG, Y-J. The Leaders guide to corporate culture. **Harvard Business Review**, p.44-52, Jan./Feb. 2018.
- KERBER, K.; BUONO, A. F. Rethinking organizational change: reframing the challenge of change management. **Organizational Development Journal**, v.23, n.3, p.23-38, 2005.
- KOTTER, J. P. Leading change: why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, p.59-67, Mar./Apr. 1995.
- KOTTER, J. P. **Leading change.** Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- LESLIE, J. B. **The Leadership gap – what you need, and still don't have, when it comes to leadership talent.** Seattle: Center for Creative Leadership, 2015. (White Paper). Disponível em: <<https://www.ccl.org/articles/white-papers/leadership-gap-what-you-still-need/>>. Acesso em: 15 fev. 2016.
- MCGUIRE, J. B.; PALUS, C. J.; PASMORE, W.; RHODES, G. B. **transforming your organization.** Seattle: Center for Creative Leadership, 2015. White Paper. Disponível em: <<https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/TYO.pdf>>. Acesso em: 16 mar. 2017.
- MILES, R. E.; SNOW, C. C.; MEYER, A. D.; COLEMAN JR., H. J. Organization strategy, structure and process. **The Academy of Management Review**, v.3, n.3, p.546-562, 1978.
- PORTER, M. E. **Vantagem competitiva:** criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elisabeth Maria de Pinho Braga; revisão técnica de Jorge A. Garcia Gomez. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER M. E. What is strategy?. **Harvard Business Review**, p.61-78, Nov./Dec. 1996.
- PROSCI. **The History and future of change management.** Fort Collins: PROSCI: people, change, results, 2016. Thought Leadership Article. Disponível em: <<https://www.prosci.com/resources/articles/change-management-history-and-future>>. Acesso em: 29 jan. 2016.
- QUINN, R. E. **Beyond rational management:** mastering the paradoxes and competing demands of high performance. San Francisco: Jossey Bass, 1988.
- QUINN, R. E. Moments of greatness: entering the fundamental state of leadership. **Harvard Business Review**, p.74-83, July-Aug. 2005.
- QUINN, R. E. **The Positive organization:** breaking free from conventional cultures, constraints, and beliefs. Oakland: Berrett-Koehler, 2015.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Competing values approach to organizational effectiveness. **Public Productivity Review**, v.5, n.2, p.122-140, June 1981.
- QUINN, R. E.; ROHRBAUGH, J. A Spatial model of effectiveness criteria: towards a competing values approach to organizational analysis. **Management Science**, v.29, p.363-377, 1983.
- SCHEIN, E. H. Models and tools for stability and change in human systems. **Reflections**, v.4, n.2, p.34-46, 2002.
- TREACY, M.; WIERSEMA, F. Customer intimacy and other value disciplines. **Harvard Business Review**, p.84-93, Jan./Feb. 1993.

Referências completas (principais e complementares disponíveis no capítulo de Referência da Tese de Livre-Docência (Gerolamo, 2019).

*“In a time of drastic change it is the learners who inherit the future. The learned usually find themselves equipped to live in a world that no longer exists.”*

**“Em uma época de mudanças drásticas, são os que têm capacidade de aprender que herdam o futuro. Quanto aos que já aprenderam, estes descobrem-se equipados para viver em um mundo que não existe mais.”**

**Eric Hoffer** (July 15, 1902 – May 21, 1983) was an American moral and social philosopher



**“Não seja o líder que tira as pessoas de suas ‘zonas de conforto’. A zona de conforto existe por um motivo - ela oferece uma rede de segurança psicológica para viver, trabalhar, aprender e criar. É onde nos sentimos confiantes o suficiente para tentar, falhar, aprender e, então, ter sucesso. Tirar as pessoas de suas zonas de conforto é fácil, basta exercer o poder, é coercitivo. Mas é uma abordagem covarde.**

**Então, qual é o seu verdadeiro desafio? Trata-se de expandir as zonas de conforto dos membros de sua equipe. O resultado permanece o mesmo, mas o ambiente se torna significativamente mais positivo. Indivíduos vão operar fora de suas zonas de conforto originais, prontos para inovar, criar e impulsionar a organização para a frente. Por quê? Porque você fez o mesmo por eles.”**

**Mateus C. Gerolamo**

ickmciki2023@contato.ufsc.br



ICKM / CIKI 2023

SPEAKERS

REGISTRATION

PAPER GUIDELINES

VENUE

GALLERY

CONTACT



The Most Awaited Event of the Year

# Bridges to Knowledge Society

Come cross this bridge with us! | November 22, 23 and 24, 2023

READ MORE

<https://ickmciki2023.ufsc.br/site/>



INTERNATIONAL COUNCIL ON  
KNOWLEDGE MANAGEMENT

**18th International Conference  
on Knowledge Management  
(ICKM 2023)**

November, 23rd

09h40 STE(A)M Learning & Technology

Mateus Gerolamo, Dr., São Paulo  
University – São Carlos

Auditorium  
Mario Fett



Mateus C. Gerolamo, Dr.

Mateus C. Gerolamo is Professor at University of São Paulo (USP). Areas of expertise include Quality Management, Projects, Change and Innovation. Post-doctorate at Berlin Institute of Technology (TUB), dr. Master and Production Engineer at USP. He has 20 years of experience in research, teaching and consulting projects with emphasis on Change Management and Organizational Culture. Experienced in several sectors: food, automotive, civil construction, cosmetics, education, financial, healthcare, services, textile, etc. in small, medium, large and third sector companies. He teaches courses in MBAs at USP and UFSCar (Change and Innovation Management, Leadership, Balanced Scorecard, and Quality Management).



# OBRIGADO!

*Alguma pergunta?*

Você pode me contatar via:

- <https://www.linkedin.com/in/mateus-gerolamo-802b965/>
- @mateusgerolamo