

Fundação Pedro Leopoldo
Mestrado Profissional em Administração

**Atuação de consultores em mudança organizacional em pequenas e médias
empresas: um estudo de caso na Consultoria Beta**

Luciana Borges de Carvalho de Souza

Pedro Leopoldo
2016

Luciana Borges de Carvalho de Souza

Atuação de consultores em mudança organizacional em pequenas e médias empresas: um estudo de caso na Consultoria Beta

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão em Organizações.

Linha de pesquisa: Inovação e Organizações.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera Cançado.

Pedro Leopoldo
Fundação Pedro Leopoldo
2016

658.406 SOUZA, Luciana Borges de Carvalho
S729a Atuação de consultores em mudança organiza-
cional em pequenas e médias empresas: um estudo
de caso na Consultoria Beta / Luciana Borges de
Carvalho Souza.

- Pedro Leopoldo : FPL, 2016.

113 p.

Dissertação Mestrado Profissional em Administração.
Fundação Cultural Dr. Pedro Leopoldo – FPL, Pedro
Leopoldo, 2016.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Vera L. Cançado

1. Consultoria Organizacional. 2. Mudança Organiza-
cional. 3. Consultoria em Pequenas e Médias Empre-
sas- PMEs.

I. CANÇADO, Vera L., orient. II. Título.

CDD: 658.406

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB6-1590

FOLHA DE APROVAÇÃO

Título da Dissertação: **“Atuação de consultores em mudança organizacional em pequenas e médias empresas: um estudo de caso na Consultoria Beta”.**

Nome do(a) Aluno(a): **LUCIANA BORGES DE CARVALHO DE SOUZA**

Dissertação de mestrado, modalidade Profissionalizante, defendida junto ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade Pedro Leopoldo, aprovado(a) pela banca examinadora constituída pelos professores:



Profa. Dra. Vera L. Cançado Lima - Orientador(a)



Profa. Dra. Eloísa Helena Rodrigues Guimarães



Profa. Dra. Cristiana Fernandes de Muijder

Pedro Leopoldo (MG), 02 de abril de 2016.

Aos meus pais,
que embutiram em mim a importância do estudo.

Aos meus filhos,
Leonora, Zeka e Malu.

Ao meu esposo,
companheiro de todos os momentos.

AGRADECIMENTOS

Ao final de uma caminhada como esta, o mestrado, olho para trás e, vendo a estrada que percorri, concluo que sozinha nada seria possível. Portanto, é hora de agradecer.

Como cristã que sou, agradeço a Deus por me conceder persistência, bom ânimo, e por ter colocado pessoas abençoadas para caminhar comigo nesta jornada que se finda.

Agradecimento especial à minha orientadora, Professora Vera, pela sua imensa sabedoria em me orientar, me questionar, me estimular e me cobrar. Seu profissionalismo e maestria impulsionaram-me para que esse momento fosse possível.

A todos os professores com quem eu tive o privilégio de aprender, de conviver e com cujos apoio e sabedoria pude contar, os quais nunca mediram esforços para compartilhar seus conhecimentos.

A todos os funcionários da Fundação Pedro Leopoldo, que estão sempre prontos a auxiliar-nos.

A todos os colegas que conheci nesse período e que compartilharam suas experiências. Pessoas de bom coração que, em minha jornada em especial, devido à distância que eu percorria toda semana, me apoiavam e me prestavam auxílio com carona, minha eterna gratidão.

À empresa de consultoria e seus consultores, que disponibilizaram seu tempo e atenção para que fosse possível realizar a pesquisa, em especial ao proprietário, por toda a sua disponibilidade.

Aos meus familiares, meus pais e irmãos, que em algum momento me deram uma palavra de apoio. E gratidão imensa e eterna ao Diogo, meu esposo, companheiro, parceiro de vida, de projetos, de sonhos, que desde o momento em

que eu decidi começar esta caminhada, andou ao meu lado. Sem o seu apoio, esse sonho se tornaria muito mais difícil de se concretizar.

“Ninguém entra no mesmo rio uma segunda vez, pois quando isto acontece já não se é mais o mesmo. Assim como as águas que já serão outras”.

Heráclito.

Resumo

A busca por serviços de consultoria para a implementação de mudança organizacional, por parte das empresas de pequeno e médio porte, vem aumentando nestas últimas décadas. Tendo em vista a importância dessas empresas para a economia e as exigências do ambiente econômico competitivo, esta dissertação teve como objetivo identificar como consultores atuam em processos de mudança organizacional realizados pela Consultoria Beta. Para alcançar este objetivo, foi realizado estudo de caso de natureza descritiva e de caráter qualitativo nessa empresa. Os dados foram coletados a partir de pesquisa em documentos da consultoria, referentes aos processos de mudança, bem como por meio de entrevistas semiestruturadas com o proprietário e com os cinco consultores associados à Beta. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo. Os resultados indicaram que as intervenções da Consultoria Beta são realizadas sem a adoção de um modelo ou de uma metodologia preestabelecida. Para a execução das fases de intervenção, os consultores contam com suas próprias experiências, sendo coordenados e supervisionados pelo proprietário da Beta e outro consultor sênior. A consultoria inicia-se com o diagnóstico realizado por meio de entrevistas com os gestores e funcionários envolvidos na mudança. A partir dos dados coletados, é elaborada uma proposta de trabalho, apresentada pelo proprietário ao cliente. Após a assinatura do contrato, o consultor designado para sua implantação realiza reuniões e treinamentos, de acordo com cronograma, sendo acompanhado pelo proprietário. Para a finalização e retirada da consultoria da empresa cliente, os consultores preparam funcionários para darem continuidade às mudanças realizadas. Os consultores ressaltaram que a exposição à mudança provoca reações nos funcionários, inicialmente de medo, insegurança e receio em relação ao processo. À medida que o processo avança, podem aparecer reações de resistência, indecisão e aceitação. Os consultores não indicaram metodologia ou sistemática para lidar com essas reações à mudança. Diante dos resultados, concluiu-se que a Consultoria Beta não tem um modelo ou metodologia de intervenção e que os consultores atuam nos processos respaldados por seus próprios conhecimentos e experiência. Sugere-se a criação de espaços de aprendizagem que possam possibilitar a troca de conhecimentos entre os consultores e o caminhar para sistematizações do processo que possibilitem potencializar os resultados da consultoria.

Palavras-chave: Consultoria organizacional. Mudança organizacional. Consultoria em pequenas e médias empresas - PMEs.

Abstract

Small and medium-sized companies search for consulting services and the implementation of organizational changes has increased in recent decades. Given the importance of these companies to the economy and the demands of the competitive economic environment, this dissertation aimed to identify how consultants work in organizational change processes carried out by Beta Consulting Company. To achieve this goal, a descriptive-qualitative case study was conducted. We collected data from documentary research on the consulting documents relating to changing processes, as well as through semi-structured interviews with the owner and with five consultants working for Beta. We analyzed data by content analysis. The results indicate that there is not a model or a pre-established methodology for interventions of Beta Consulting. For the implementation of the intervention phases, the consultants rely on their own experience, being coordinated and supervised by the owner of Beta and another senior consultant. The consulting began with the diagnosis made through interviews with managers and employees involved with the changes. Then, a working proposal is developed and presented to the client based on the collected data. After signing the contract, the consultant appointed for the implementation held meetings and trainings according to a schedule. In order to finish the consulting processes, they prepare some staff as an internal consultant to pursue the changes made. The consultants observed that the exposure to changes induces reactions in employees, initially with fear, and insecurity regarding the process. These reactions can evolve to resistance, indecision and acceptance. The consultants did not indicate a systematic methodology to deal with these reactions to changes. Given the results, we concluded that Beta Consulting does not have a model or intervention methodology, and consultants work on processes supported by their own knowledge and experience. We suggest the introduction of learning spaces that can enable knowledge exchanging among the consultants towards a process systematization and enhancement of the consultation results.

Keywords: Organizational Consulting. Organizational change. Small and medium-sized companies.

Lista de ilustrações

Figura 1	Forças econômicas e sociais que impulsionam a necessidade de uma grande mudança nas organizações.....	22
Figura 2	Uma visão geral das habilidades de consultoria	30
Figura 3	Modelo de mudança incremental	47
Figura 4	O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança	51
Figura 5	Mapa de recombinações.....	53
Figura 6	Modelo de resistência individual à mudança.....	58
Figura 7	Quadro de referência	68

Lista de tabelas

Tabela 1	Classificação do porte das empresas em alguns países, segundo o número de empregados	25
Tabela 2	Crítérios de classificação de PMEs no Brasil	26
Tabela 3	Fases e etapas do processo de consultoria	31
Tabela 4	Conceitos de mudança organizacional.....	39
Tabela 5	Tipologia de mudança organizacional	42
Tabela 6	Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidade de análise	49
Tabela 7	Roteiro de entrevista	74
Tabela 8	Síntese da metodologia.....	76
Tabela 9	Foto de uma empresa-cliente.....	82

Lista de Abreviaturas e Siglas

5M	<i>Mindful, Mobilize, Map, Mask and Mirrow</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MBA	<i>Master of Business Administration</i>
NEOGEP	Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas
PIB	Produto Interno Bruto
PMEs	Pequenas e Médias Empresas
RH	Recursos Humanos
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Sumário¹

1	Introdução	14
2	Referencial Teórico	21
2.1	Transformações no ambiente organizacional	21
2.1.1	<i>O ambiente empresarial em pequenas e médias empresas (PME)</i>	24
2.2	Consultoria organizacional	28
2.2.1	<i>Conceito</i>	28
2.2.2	<i>Modelos de consultoria organizacional</i>	33
2.3	Mudança organizacional	36
2.3.1	<i>Conceito</i>	36
2.3.2	<i>Tipos de mudança organizacional</i>	41
2.3.3	<i>Modelos de mudança organizacional</i>	43
2.4	Resistência à mudança	56
2.4.1	<i>Reações individuais à mudança</i>	61
3	Metodologia	66
3.1	Caracterização da pesquisa	66
3.2	Quadro de referência	67
3.3	Unidade de análise e de observação	71
3.4	Técnicas de coleta de dados	72
3.5	Técnica de análise dos dados	75
4	Apresentação e Discussão dos Resultados	77
4.1	Consultoria Beta: histórico e contexto	77
4.2	Processos e modelos utilizados pela Consultoria Beta	80
4.3	Reação dos indivíduos às mudanças organizacionais	91
5	Considerações Finais	97

¹ Este trabalho foi revisado de acordo com as novas regras ortográficas aprovadas pelo Acordo Ortográfico assinado entre os países que integram a Comunidade de Países de Língua Portuguesa (CPLP), em vigor no Brasil desde 2009. E foi formatado de acordo com as Instruções para Formatação de Trabalhos Acadêmicos – Norma APA, 2015.

Referências..... 104

Apêndices.....110

1 Introdução

Antes mesmo dos registros históricos, ocorreram mudanças na humanidade, sejam pequenas ou grandes, rápidas ou lentas. As mudanças são inerentes à vida humana, social e organizacional (Santos 2007). Também, desde o início dos tempos, a consultoria esteve presente nas sociedades, por intermédio de indivíduos que prestavam aconselhamentos e promoviam ajuda mútua entre as pessoas. Mas foi com a Revolução Industrial e as incertezas do ambiente econômico que as organizações começaram a buscar o auxílio do consultor organizacional, que passou a ter novo papel no contexto das organizações (Pereira, 1999).

A partir do final do século XX, o tema mudança organizacional passou a receber especial atenção e a ser mais estudado nas organizações, principalmente em função da intensificação das alterações sociais, econômicas, políticas e tecnológicas que, por sua vez, geraram transformações nas empresas (Araújo, 2012; Kotter, 2013; Wood, 2009).

Ambos os temas começaram a ganhar mais destaque a partir da década de 1960, com um movimento nos Estados Unidos conhecido como o Desenvolvimento Organizacional, termo cunhado por um grupo de psicólogos sociais (Pereira, 1999). E no mercado atual, dinâmico e altamente competitivo, que demanda às empresas se manterem atualizadas e buscarem melhores práticas que possam gerar inovação e incrementar mudanças, seja nas áreas de gestão, processos, produtos ou no próprio negócio, os processos de mudança e de consultoria organizacional vêm ganhando cada vez mais destaque (Teixeira, 2012).

Consultoria organizacional é definida por Schein (1972) como ações desenvolvidas pelo consultor com o objetivo de ajudar o cliente a tomar decisões a partir dos acontecimentos que ocorrem no seu ambiente. A implementação de mudanças nas organizações, normalmente, é realizada por consultores, sejam internos ou externos (Pereira, 1999).

Mudança organizacional, até a década de 70, significava projeto ou desenho organizacional e tinha-se uma visão simplista de mudança como alteração no organograma (Wood, 2009). Entende-se mudança, atualmente, como alteração nas diferentes dimensões organizacionais: estratégia, estrutura, tecnologia, pessoas e cultura, planejada ou não, e que gera impacto positivo ou negativo na organização (Lima, 2003; Wood, 2009).

Entretanto, os esforços das consultorias na implementação de mudanças podem gerar resultados não tão positivos, evidenciando-se, em algumas situações, perda e desperdício de recursos e clima de excessiva tensão entre os empregados (Kotter, 2013). Apesar da dificuldade em se mensurar os resultados, estudos indicam que o índice de processos de mudança organizacional bem-sucedidos é inferior a 40% (Isern, Meaney & Wilson, 2009).

Algumas dessas falhas, de acordo com (Kotter, 2013), podem ser atribuídas a erros comuns na condução do processo, muitas vezes não detectados pelo consultor: falhar na criação de um acordo administrativo, comunicar visão ineficientemente, deixar que obstáculos não permitam uma nova visão, não acreditar no poder da visão, declarar vitória antes do tempo, não criar vitórias em curto prazo e não incorporar uma mudança sólida na cultura corporativa. Tais erros podem comprometer o processo de mudança e as novas estratégias podem não ser implementadas de forma correta. Estudos indicam que quando os empregados têm conhecimento das necessidades de mudança, das estratégias, metas e objetivos definidos, as chances de sucesso são maiores do que quando a empresa age em sigilo, com pequenos grupos escalados para promover mudanças, sem o envolvimento e comprometimento de todo o grupo (Isern *et al.*, 2009).

Badham (2013b) discute essa questão do insucesso a partir da concepção sobre gestão para a mudança. Critica as abordagens tradicionais e propõe o entendimento da mudança como uma jornada, complementando-as com uma abordagem mais pragmática, simbólica, discursiva e baseada em prática. Propõe sair de uma concepção de gestão da mudança para a gestão para a mudança, da concepção da mudança como um processo planejado e racional para uma

jornada de natureza caótica, paradoxal e emergente, como a mudança ocorre na prática (Badham, 2013b; Badham & Cançado, 2014; Badham, Cançado & Darief, 2015; Cançado, Badham, Sales & Tanure, 2015). Dessa forma, os autores discutem o insucesso dos processos de mudança relacionando-o à forma como essas mudanças vêm sendo conduzidas nas organizações e à concepção subjacente à prática e atuação, seja dos líderes da mudança, seja dos consultores organizacionais.

Os consultores vêm ainda enfrentando outra dificuldade, ligada ao conceito da própria profissão. Eles têm sido duramente criticados, em função da disseminação de modismos administrativos, usados para solucionar diferentes problemas nas empresas em que atuam, muitas vezes a partir de pacotes importados, sem a devida adequação à realidade local (Caldas & Wood, 1999).

Outro motivo que pode desencadear falhas em processos de mudança organizacional é a resistência à mudança, considerada uma das principais barreiras à sua implantação. Qualquer movimento contrário à mudança na tentativa de que ela não ocorra é considerado resistência à mudança (Caldas & Hernandez, 2001). Em um processo de mudança, surgem sentimentos como incerteza, angústia e ansiedade, que devem ser compreendidos e trabalhados para que se possa atingir o resultado pretendido por todos os envolvidos (Machado, 2013). Um dos motivos para a resistência dos empregados é a forma como cada envolvido no processo vê a mudança e o seu significado: enquanto os líderes veem como uma oportunidade, os liderados a consideram um acontecimento que provoca separação, rompimento e invasão (Strebel, 1999). Se, por um lado, as empresas e os administradores entendem que é preciso que processos e estruturas sejam repensados, também têm de reconhecer que nada é implementado se as pessoas não entenderem o significado e o objetivo da mudança (Machado, 2013).

Além dessas dificuldades, a consultoria e implantação de processos de mudança organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs) enfrentam outras especificidades. A partir da categorização por número de empregados, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2014) considera

pequena empresa, no setor industrial, aquelas cujo número de empregados esteja entre 20 e 99; e média, entre 100 e 499 empregados. Já no setor de comércio e serviços, as pequenas empresas estão na faixa de 10 a 49 empregados e as médias, de 50 a 99 empregados.

O Banco Nacional do Desenvolvimento define o porte das empresas usando como critério a receita bruta anual. Classifica como microempresas aquelas cujo faturamento vai até 2,4 milhões de Reais; de pequeno porte, as empresas com faturamento de 2,4 milhões até 16 milhões; as de médio porte, de 16 a 90 milhões de Reais; e para as empresas de grande porte, acima de 90 milhões de Reais (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, 2015).

Dados do SEBRAE (2014) indicam que existem 8,9 milhões de micro e pequenas empresas no Brasil, que respondem por 27% do Produto Interno Bruto (PIB), por 52% dos empregos com carteira assinada e por 40% dos salários pagos. As médias empresas respondem por 24,5% do PIB do setor industrial.

Apesar de as PMEs terem expressiva representatividade na economia nacional, de forma geral não se observa demanda de consultoria por essas empresas. A causa pode estar relacionada à questão orçamentária das PMEs, aos custos elevados das intervenções, bem como à resistência por parte dos dirigentes e/ou proprietários dessas empresas, que não dispõem de tempo ou desejo de identificar suas reais necessidades, não percebendo como um agente externo poderia ajudá-los (Padula & Vadon, 1996).

Por outro lado, a forte e importante presença das PMEs no cenário organizacional brasileiro gera expressiva demanda por serviços de suporte à gestão, principalmente em função das altas taxas de mortalidade dessas empresas (Lima & Imoniana, 2008). Ciente dessa necessidade, o SEBRAE tem como foco principal prestar serviços de consultoria para as PMEs, mais especificamente em processos de mudança organizacional (Donadone, Silveira & Ralio, 2012). Tal serviço é complementado por consultores, na maioria das vezes de pequenos escritórios, que se interessam por essa clientela (Padula & Vadon, 1996). Mas, mesmo reconhecendo a necessidade de se adaptar às mudanças organizacionais

que ocorrem no ambiente econômico, os gestores das PMEs ainda resistem a elas (Machado, 2013).

Assim, entender os desafios enfrentados por consultores na implantação de processos de mudança em PMEs pode contribuir para fazer frente a essa resistência por parte dos empresários. Diante de tais argumentações, a questão de pesquisa que norteia esta dissertação é: como os consultores atuam em processos de mudança organizacional em pequenas e médias empresas?

Para responder à pergunta de pesquisa, optou-se por realizar estudo na Consultoria Beta, cuja sede é em Uberlândia, com clientes nas cidades de Araxá, São Gotardo, Rio Paranaíba, Carmo do Paranaíba, Patos de Minas e Patrocínio. A Consultoria Beta atende a empresas de pequeno e médio porte desde o ano de 2009, contando com uma equipe de cinco consultores associados. Sua metodologia de trabalho destaca o papel do consultor, pois, segundo o seu proprietário, a forma adotada para desenvolver o processo de consultoria é “pegar na mão” do cliente para que as mudanças aconteçam. Ele considera essa característica um diferencial no mercado, pois seus clientes estão localizados em uma região em que o hábito de buscar os serviços de intervenção de uma consultoria ainda não é muito presente e esse diferencial facilita a penetração da Consultoria Beta no mercado.

Assim, o objetivo geral desta dissertação é identificar como os consultores da Consultoria Beta atuam em processos de mudança organizacional em pequenas e médias empresas.

Quanto aos objetivos específicos, estabelecem-se:

- a) Descrever a história, o perfil e o contexto da Consultoria Beta.
- b) Relatar os processos e modelos utilizados nas intervenções de mudança organizacional realizadas pela Consultoria Beta.
- c) Identificar a reação dos funcionários às mudanças decorrentes de intervenções realizadas pela Consultoria Beta.

Para alcançar tais objetivos, foi realizado estudo de caso de natureza descritiva e de caráter qualitativo. Os dados foram coletados a partir de pesquisa em documentos da consultoria, referentes aos processos de mudança, bem como por meio de entrevistas com o proprietário e com os cinco consultores envolvidos diretamente nas consultorias prestadas pela Consultoria Beta. Os dados foram analisados por meio da técnica de análise de conteúdo (Bardin, 2009).

Esta pesquisa se justifica em função da relevância do tema, especialmente pela expansão do mercado de consultoria nos últimos anos. O setor de consultoria teve crescimento significativo e elevado a partir da década de 1990 e, apesar dos períodos em que a economia mostrou-se recessiva, houve o aumento do faturamento de 22 bilhões, em 1990, para 100 bilhões na década seguinte (Donadone, 2005).

Em contrapartida, conforme cresce o mercado de consultoria, os problemas com processos de mudança e de consultoria malsucedidos ampliam-se. Segundo Kotter (2013), ao longo das duas últimas décadas tem aumentado significativamente o número de tentativas de mudanças organizacionais desastrosas e decepcionantes para as empresas, com perdas e erros na condução dos processos. Estudos indicam falha em 60 a 70% dos processos de mudança (Isern *et al.*, 2009).

Observa-se ainda carência de estudos no Brasil sobre pequenas e médias empresas (Ribeiro, Correia & Sousa, 2012). Isso reforça a importância e oportunidade desta pesquisa, que traz também avanço na medida em que busca identificar os principais desafios enfrentados pelos consultores em processos de mudança organizacional.

O estudo em uma empresa de consultoria que atua em pequenas e médias empresas é respaldado pela relevância econômica e papel socioeconômico dessas empresas na realidade nacional. De acordo com o SEBRAE (2014), além de contribuir com 27% do PIB em 2011, as microempresas e as PMEs geraram 44% dos empregos formais no setor de serviços no país.

Para a empresa de consultoria que atua na região do Alto Paranaíba do estado de Minas Gerais, é uma oportunidade de análise da metodologia e dos resultados de sua intervenção. O estudo pode também contribuir para a formação da autora, que atua na área de consultoria organizacional e tem interesse em aprofundar seus conhecimentos. Dessa forma, atende-se às exigências de um Mestrado Profissional em Administração, na medida em que traz contribuições para a academia, para a empresa pesquisada e para a própria pesquisadora.

Esta pesquisa insere-se no projeto de pesquisa “Mudança organizacional em empresas brasileiras”, coordenado pela Professora Dr^a. Vera L. Cançado, na linha de pesquisa “Inovação e organizações”, do Núcleo de Estudos em Organizações e Gestão de Pessoas (NEOGEP), do Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo. Complementa outros trabalhos já desenvolvidos, ou em andamento, sob a orientação da referida professora (Apêndice A), demonstrando aderência à linha de pesquisa.

Esta dissertação está dividida em cinco capítulos. Este primeiro contém a introdução, com a apresentação do tema, objetivos e justificativa do estudo. O segundo capítulo traz o referencial teórico que aborda os temas que dão sustentação teórica a este estudo: as transformações no ambiente organizacional e empresarial; conceitos e modelos de consultoria organizacional; conceitos, tipos e modelos de mudança organizacional; e as reações individuais e resistência à mudança. No terceiro capítulo, é apresentada a metodologia, descrevendo-se o tipo da pesquisa, o quadro de referência, a unidade de análise e de observação e as técnicas de coleta e as técnicas de análise de dados. No capítulo 4 relatam-se os dados e sua análise. No quinto capítulo encontram-se as considerações finais, as limitações e as recomendações deste estudo. Seguem-se as referências e os apêndices.

2 Referencial Teórico

Neste capítulo são apresentadas discussões sobre as transformações no ambiente organizacional em pequenas e médias empresas; conceitos e modelos de consultoria organizacional; conceitos, tipos e modelos de mudança organizacional, bem como reações individuais e resistência à mudança.

2.1 Transformações no ambiente organizacional

A realidade do ambiente organizacional atualmente é diferente da que existia há 50 anos, quando as mudanças eram mais lentas. As empresas do século XX se estruturavam para operar em um ambiente estável e mais previsível. Hoje, meados da segunda década do século XXI, as empresas que não acompanharem os padrões de mudanças e transformações rápidas poderão estar fadadas ao desaparecimento, tal como os dinossauros, que não conseguiram se adaptar às drásticas mudanças do período Cretáceo (Kotter, 2013).

A mudança não é um fenômeno atual. Ao longo da História, já ocorreram incontáveis revoluções como, por exemplo, as Cruzadas, a transição da Idade Média para o período exploratório das grandes navegações, entre outros (Santos, 2007). Desde a Revolução Industrial até a década de 1970, o contexto ambiental das empresas era de estabilidade, com mudanças sutis e harmônicas (Fischer, 2002 como citado em Sales, 2012). As organizações enfrentam hoje desafios diferentes daqueles de décadas anteriores, quando as mudanças aconteciam de forma incremental. E o lema era “se não quebrou, não mexa” (Kotter, 2013, p.18).

Na economia global mundial atual, as mudanças são mais intensas. Segundo Crawford (1994), as economias e sociedades evoluem em função de novos conhecimentos aplicados, que levam a novas tecnologias e novos modos de produção que, por sua vez, levam a mudanças econômicas, políticas, sociais e organizacionais, as quais geram nova visão de mundo. Com o advento da tecnologia de informação, as sociedades industriais desenvolvidas evoluíram para as economias pós-industriais, baseadas no conhecimento, e para o processo de

industrialização nos países de Terceiro Mundo. Essas mudanças econômicas, políticas e sociais modificam o ambiente dos negócios e levam as empresas a reverem seus modelos de gestão (Crawford, 1994).

As mudanças atuais, diferentes das que ocorriam no passado, quando existia um confortável padrão de continuidade (Handy, 1990; Kotter, 2013), acontecem descontinuamente e exigem uma postura antidogmática. Kotter (2013) sugere um conjunto de forças ligadas às mudanças tecnológicas e à integração econômica internacional que intensificaram a globalização e levam às transformações nas empresas, conforme apresentado na Figura 1.

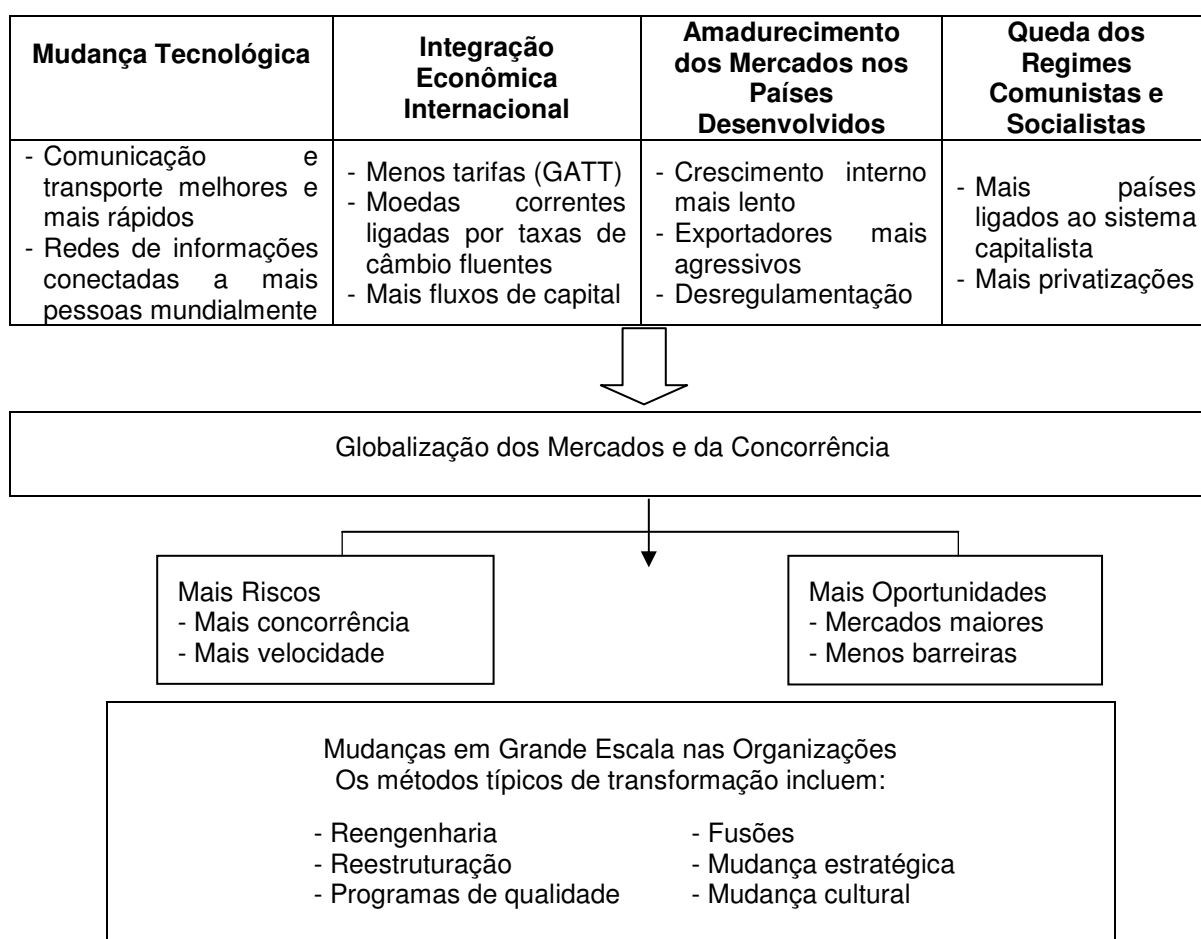


Figura 1

Forças econômicas e sociais que impulsionam a necessidade de uma grande mudança nas organizações.

Fonte: Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudança* (p. 19). Rio de Janeiro, Elsevier.

Atualmente, a economia globalizada está criando mais riscos e oportunidades para as empresas, pressionando-as a realizarem mudanças e melhorias para se

manterem competitivas e prósperas e para sobreviverem no mercado. Para tal, têm de prever riscos e aproveitar oportunidades, promovendo transformações como a reengenharia, programas da qualidade e outras mudanças culturais e estratégicas (Kotter, 2013). Essas forças que impulsionam a globalização dos mercados e da concorrência impelem o amadurecimento dos mercados internos de cada país.

Assim, o século XX presenciou uma agitação transformadora, com implicações para as mais diversas áreas, tanto em termos mundiais como para a realidade brasileira, conforme discutido por Araújo (2012):

a) Política

- Queda do comunismo;
- tentativa de rompimento com o nacionalismo na Europa;
- fim das ditaduras militares, inclusive no Brasil, e crescimento do movimento de redemocratização.
- promulgação das Constituições brasileiras de 1946 e 1988.

b) Econômicas

- diminuição da participação estatal na economia;
- volatilização do capital e dos mercados;
- redução drástica das fronteiras comerciais;
- criação do Plano Cruzado, Plano Collor e Plano Real.

c) Sociais

- pressão dos movimentos ambientalistas sobre a sociedade industrial;
- intensificação dos direitos humanos, contrariando a visão fria e mecanicista do ser humano;

d) Tecnológicas

- uso pleno da informática;
- incremento da tecnologia de comunicação (internet, fax, celular, satélites, etc.).

e) Empresariais

- descentralização e flexibilização das formas de gestão;
- valorização do capital intelectual;

- reconhecimento do ser humano nos processos produtivos;
- surgimento de inúmeras tecnologias de gestão, qualidade total, reengenharia e aprendizagem organizacional, entre outros;
- aumento da atenção à influência do ambiente externo no desenvolvimento organizacional.

As mudanças políticas ocorreram nos padrões vigentes no mundo e, mais especificamente, no Brasil, sendo algumas mais facilmente percebidas como, por exemplo, o fim da ditadura. As mudanças econômicas romperam a estabilidade econômica e de mercado e criaram novas formas de transações comerciais. As transformações sociais aconteceram de forma mais lenta e gradual ao longo do tempo. As mudanças tecnológicas podem ter sido as que mais romperam barreiras para transformar as comunicações. Já as mudanças empresariais romperam com a tradição administrativa burocrática hierárquica, introduzindo processos mais adequados aos ambientes instáveis, como, por exemplo, a gestão da qualidade, a aprendizagem organizacional e outros. A instabilidade no cenário mundial tem pressionado as empresas a revisarem seus parâmetros e processos de trabalho, gerando mudanças em seus modelos de negócio (Araújo, 2012).

Tendo em vista tais transformações no ambiente organizacional, as empresas buscam se adaptar ou se antecipar e prevê-las (Kotter, 2013). Entender as transformações do ambiente e os esforços das organizações ajuda a contextualizar e assimilar a importância do trabalho das consultorias e dos processos de mudança, bem como as dificuldades enfrentadas nesses processos (Block, 2013). Esse ambiente de instabilidade também atinge e afeta de modo profundo as pequenas e médias empresas, que buscam respostas às mudanças e tentam desenvolver competências para enfrentar essa nova realidade (Jansen, Jansen & Rontondaro, 2005).

2.1.1 O ambiente empresarial em pequenas e médias empresas (PME)

Após o final da Segunda Guerra Mundial, os pequenos empreendimentos se mostraram de extrema importância e começaram a desenvolver um papel fundamental para o crescimento socioeconômico mundial, como alternativa ao

desenvolvimento mais equilibrado motivado pela adaptação ao capitalismo (Domingos, 1995).

Na economia mundial, as PMEs exercem importante papel, pois é de onde nascem as grandes empresas, além de servirem como laboratório para a formação de empresários e executivos (Kassai, 1997). Os negócios das PMEs em países em desenvolvimento estão mais focados em atender às necessidades de consumo das classes de menos poder aquisitivo. Nesses países, os subsídios de apoio a essas empresas têm o objetivo de criar novos empregos, reduzir a pobreza e gerar renda (Lima & Imoniana, 2008).

O conceito de PME gera discussão, sendo utilizados diversos critérios para sua definição. As definições podem ainda variar em função dos objetivos de estudo, o que dificulta ainda mais a adoção de um único critério (Kassai, 1997). Tomando como referência o número de empregados, diferentes órgãos e países classificam o porte das empresas, conforme apresentado na Tabela 1:

Tabela 1

Classificação do porte das empresas em alguns países, segundo o número de empregados

Pais	Pequena	Média
Bolívia	5-49	50-99
Chile	1-49	50-109
Colômbia	5-49	50-99
Equador	5-49	50-99
Peru	5-19	20-199
EUA	<99	100-499
Japão	30-99	100-499
França	21-99	100-499
Alemanha	10-99	100-499
Noruega	50-99	100-199
Suíça	1-49	50-499
Itália	21-99	100-499

Fonte: Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos FIECAFI*, 9(15), 60-74. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n5/n15a04>.

Cinco dos países citados consideram como pequena empresa aquelas com até 49 empregados; seis, até 99 empregados. Portanto, para definir o tamanho de

pequenas empresas, o parâmetro varia de ≤ 49 ou ≤ 99 empregados. Em relação à média empresa, Bolívia, Colômbia e Equador estabelecem o limite superior de 99 empregados; dois países estabelecem 199 empregados; e seis, 499 empregados. Portanto, observam-se diferentes parâmetros, o que indica que cada estudo deverá seguir o regulamento adotado pelo país no qual está sendo realizado.

No Brasil, diferentes órgãos usam diferentes critérios, conforme apresentado na Tabela 2.

Tabela 2

Critérios de classificação de PMEs no Brasil

Entidade/critério	Porte
Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) - Número de pessoas ocupadas no setor industrial e de comércio e serviço	Indústria: – Pequena: 20 a 99 – Média: 100 a 499. Comércio e serviço: – Pequena: 10 a 49 – Média: 50 a 99.
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) - Número de pessoas ocupadas:	– Pequena: 10 a 99 – Média: 100 a 499
Ministério do Trabalho - Número de pessoas ocupadas:	– Pequena: 10 a 99 – Média: 100 a 499
Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) - Receita operacional líquida anual	– Pequena: até R\$ 4.000.000,00 – Média: até R\$ 15.000.000,00

Fonte: Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos FIPECAFI*, 9(15), 60-74. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n5/n15a04>.

O SEBRAE apresenta uma classificação segundo o setor econômico – industrial e comércio e serviços, variando o número de empregados. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o Ministério do Trabalho não adotam essa diferenciação, sendo que o número de pessoas ocupadas para a empresa ser considerada de pequeno porte deve ser de 10 a 99; e para médio porte, de 100 a 499. O BNDES usa o critério de receita operacional líquida anual para sua classificação, sendo que, para ser considerada de pequeno porte, o valor é de até 4 milhões de Reais e para médio de 4 a 15 milhões de Reais. Para fins deste estudo, utiliza-se a classificação do SEBRAE.

O peso das PMEs na economia brasileira é grande, representando 27% do PIB, 52% dos empregos com carteira assinada, 40% dos salários pagos, demonstrando a importância de se qualificar e preparar esses empreendedores bem como dar suporte a esses empreendimentos (SEBRAE, 2014).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003) desenvolveu em 2001 um amplo estudo sobre as características de gestão das micro, pequenas e médias empresas, entre as quais se destacam:

- a) Baixo volume de capital empregado;
- b) altas taxas de natalidade e mortalidade;
- c) presença significativa de proprietários, sócios e funcionários membros da família;
- d) centralização de poder;
- e) não distinção de pessoa física e de pessoa jurídica do proprietário;
- f) baixo volume de capital de giro;
- g) registros contábeis pouco adequados;
- h) contratação direta de mão de obra;
- i) baixo emprego de tecnologias sofisticadas;
- j) dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- k) dificuldade de definição dos custos fixos;
- l) utilização intensa de mão de obra não qualificada ou sem qualificação.

Cezarino e Campomar (2006) também concluem que as PMEs têm características próprias que as diferenciam das grandes empresas, como o volume de capital empregado e capital de giro. Outras características como estrutura organizacional simples, pouca burocracia, rapidez de resposta e flexibilidade são bastante importantes em um ambiente de rápidas e constantes mudanças (Deitos, 2002).

Tendo em vista o crescimento e a importância dessas empresas para o Brasil e as dificuldades encontradas para a sua gestão, o SEBRAE presta serviços de consultoria com o objetivo de fazê-las continuar a crescer e manterem-se competitivas no mercado. Além do SEBRAE, outras empresas focam seus esforços no atendimento a essa demanda crescente de consultorias para as

PMEs. A consultoria organizacional se faz necessária cada vez mais, diante do cenário nacional e internacional bastante competitivo, que exige velocidade e inovação, inclusive para as pequenas e médias empresas (Teixeira, 2012).

2.2 Consultoria organizacional

2.2.1 Conceito

A palavra consultor vem do latim, *consultare*, que significa dar e receber conselhos, aconselhar e também ser aconselhado. As pessoas sempre procuraram ajuda umas com as outras, buscaram conselhos de outros que consideravam ter mais conhecimento para auxiliá-las na solução de seus problemas.

A consultoria é um tema ainda pouco estudado, cuja definição e significado variam (Correia, Feitosa & Vieira, 2008). A definição de consultoria tem sido baseada em diferentes perspectivas para explicar a interação do indivíduo que busca ajuda para solucionar um problema e outro que oferece a ajuda (Mancia, 1997). A consultoria organizacional pode ser entendida como um serviço de aconselhamento no qual o consultor ajuda o cliente a alcançar seus objetivos na organização (Teixeira, 2012). Para Caplan (1970 como citado em Mancia, 1997, p. 19), consultoria é:

Um processo de interação entre dois profissionais: o consultor, que é um especialista, e o consultado, que solicita o auxílio do consultor em relação a um problema de trabalho do momento, com o qual ele enfrenta algumas dificuldades e o qual ele entende que pertença a outras áreas específicas do conhecimento.

Nesse processo de interação, Gonçalves (1991, p. 91) ressalta a aprendizagem e a solução de problemas, entendendo que “a consultoria é um processo de aprendizagem mútua entre consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto”.

Oliveira (2011) define consultoria como o processo de interação de um agente de mudanças externo, que auxilia os executivos e profissionais da organização nas tomadas de decisões, sem ter o controle direto da situação. Para Schein (1972, p. 8), consultoria é “um conjunto de atividades desenvolvidas pelo consultor, que ajudam o cliente a perceber, entender e agir sobre fatos inter-relacionados que ocorrem no seu ambiente”.

A consultoria pode ser exercida por consultores internos e externos. Pereira (1999) define consultor como sendo uma pessoa capaz para ajudar o outro na solução de problemas ou na tomada de decisões. Consultor é o indivíduo que influencia outro, um grupo ou uma organização, mas não tem o poder decisório para realizar as mudanças ou implementar programas (Block, 2013). Ele busca mostrar para seu cliente o que está acontecendo perto dele, com ele e entre ele e outras pessoas.

A consultoria é uma relação de ajuda que, em função da natureza do problema, pode ter diversos cursos de ação. A relação entre o cliente e consultor deve ser baseada na ética, para a obtenção de resultados positivos para ambos (Mancia, 1997). Algumas habilidades são importantes para exercer a consultoria, conforme apresentado na Figura 2:

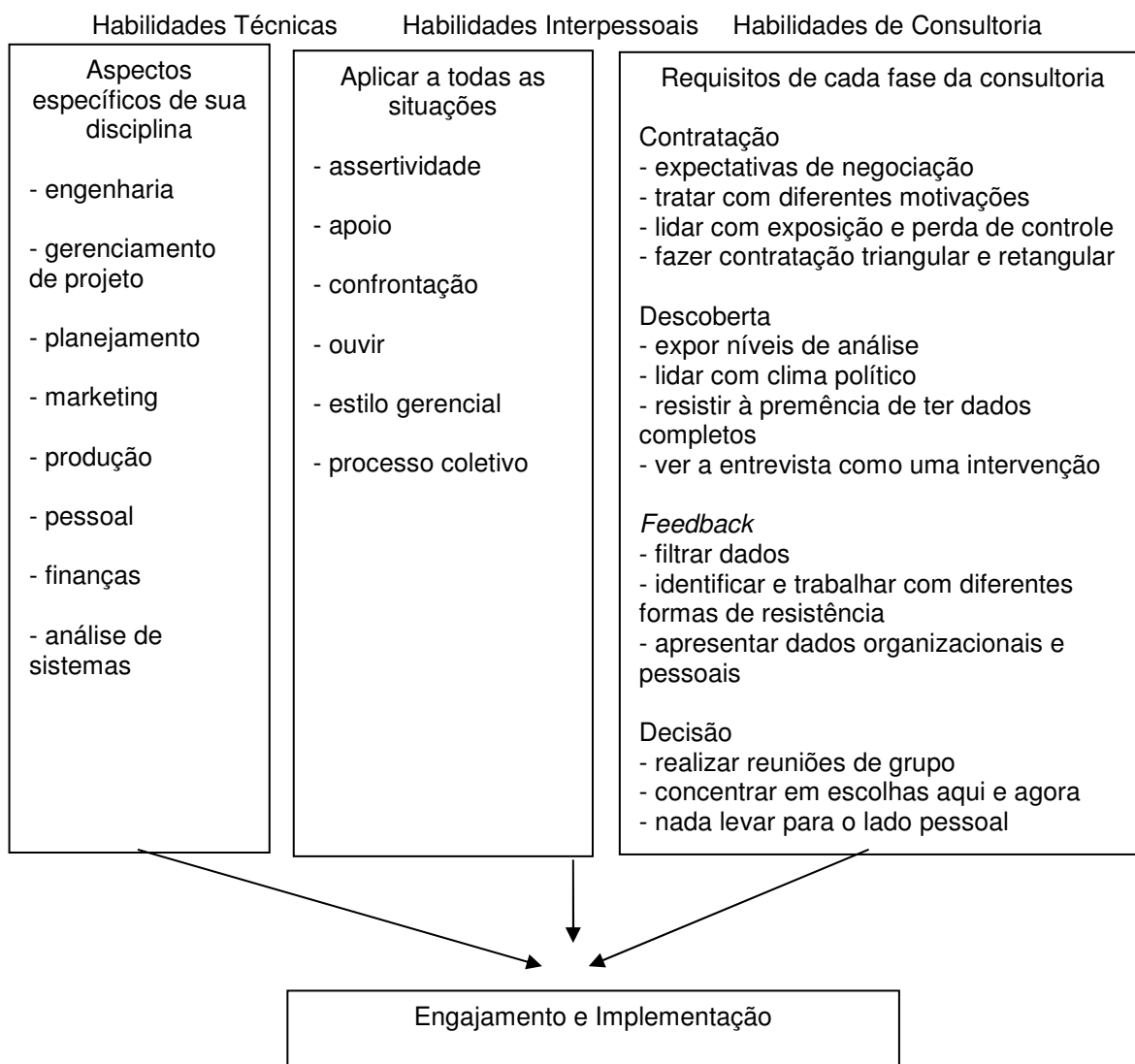


Figura 2

Uma visão geral das habilidades de consultoria.

Fonte: Block, P. (2013). *Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico*. São Paulo: Makron Books.

Para que se tenha engajamento e para a implementação do processo de consultoria são necessárias algumas habilidades técnicas, interpessoais e de consultoria. As habilidades técnicas referem-se à área de conhecimento da prestação de serviço; as interpessoais são aplicadas no relacionamento com o cliente; e as de consultoria se agrupam em quatro fases: a contratação, a descoberta, o *feedback* e a decisão. O engajamento e implementação são resultados de ações notadas e reconhecidas por muitas pessoas da organização, que geram expectativa de que essa ação desencadeará a mudança ou a aprendizagem. As ações preliminares são mais importantes para o sucesso do que o próprio engajamento (Block, 2013).

A consultoria organizacional é temporária e composta de fases definidas - início, meio e fim. Cada uma dessas fases pode ser dividida em etapas que norteiam o processo de consultoria, conforme Pereira (1999), apresentado na Tabela 3.

Tabela 3

Fases e etapas do processo de consultoria

Fase I - O início

-
- Etapa 1 – Escolha da consultoria e estabelecimento do contato inicial.
 - Etapa 2 – Identificação do problema, clarificação da necessidade da mudança e da viabilidade da relação de ajuda (pré-diagnosticado).
 - Etapa 3 – Identificação do grau de motivação ou prontidão do cliente para mudança.
 - Etapa 4 – Identificação dos resultados esperados pelo cliente e da disponibilidade de investimentos em recursos financeiros, tecnológicos, tempo e energia emocional das pessoas envolvidas.
 - Etapa 5 – Negociação das condições de trabalho, formulação da proposta e dos contratos de trabalho.
 - Etapa 6 – Comunicação, sensibilização e mobilização para a mudança.
 - Etapa 7 – Formação ou desenvolvimento de agentes internos de mudança
-

Fase II - A implementação

-
- Etapa 8 - Elaboração do modelo de consultoria.
 - Etapa 9 - Definição da metodologia de criação de instrumentos de diagnóstico.
 - Etapa 10 - Coleta e organização de dados
 - Etapa 11 - Plano de melhorias imediatas.
 - Etapa 12 - Plano de ações de médio e longo prazos.
 - Etapa 13 - Planejamento das intervenções, estabelecimento das condições de gestão e de participação.
 - Etapa 14 - Envolvimento e capacitação de pessoas e equipes.
 - Etapa 15 - Implementação das ações programadas.
 - Etapa 16 - Acompanhamento sistemático e *feedback* de dados.
-

Fase III - A finalização

-
- Etapa 17 - Institucionalização das atividades e comportamentos introduzidos pelo processo de mudança, formação de massa crítica para garantir continuidade das ações implementadas e estabelecimento das estratégias de manutenção das mudanças realizadas.
 - Etapa 18 - Identificação das necessidades de continuação, suporte ou apoio as ações implementadas, mobilização das pessoas e recursos necessários.
 - Etapa 19 - Revisão das ações programadas.
 - Etapa 20 - Desengajamento do consultor e término do contrato.
-

Fonte: Pereira, M. J. L. de B. (1999). *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. (p. 98). São Paulo: Makron Books.

A fase do início da consultoria geralmente envolve a escolha do consultor, os contatos iniciais, o pré-diagnóstico, a formação do contrato de trabalho e a formalização da contratação. Na segunda fase, a implementação, está o núcleo essencial do processo de consultoria, quando se realizam o diagnóstico, o planejamento da mudança e a implementação das ações. Na terceira e última fase verificam-se a finalização do processo e o afastamento do consultor, sendo necessário criar instrumentos para acompanhar sistematicamente os resultados e

mecanismos para institucionalizar a mudança. Cada fase da consultoria requer intervenções diferentes e cada tipo de intervenção abrange ações com características únicas que podem levar ao sucesso ou o fracasso do trabalho (Pereira, 1999).

Block (2013) sugere o processo de consultoria em cinco fases: entrada e contratação, descoberta e diálogo, análise e decisão de agir, engajamento e implementação, extensão reciclagem ou encerramento. Na primeira fase, entrada e contratação, acontece o contato inicial com o cliente, a primeira reunião na qual é explorado o problema, identificando-se as expectativas do cliente e do consultor e como será iniciada a consultoria. Na descoberta e diálogo, segunda fase, acontece a identificação do problema e dos pontos fortes do cliente, mapeia-se quem será envolvido na definição do problema, que métodos serão usados, que tipo de dados deve ser coletado e quanto tempo levará. Também nessa fase define-se o papel do consultor e do cliente. Na terceira fase, análise e decisão de agir, devem ser organizados e relatados a investigação e o diálogo. O consultor é responsável por gerenciar e tratar os dados, mas deverá envolver o cliente no processo de análise. Ao dar o *feedback* a respeito do problema, o consultor já deve estar preparado para certa resistência por parte da organização. Nesse momento é que se estabelecem os objetivos para o processo de consultoria e a escolha das ações mais adequadas para a mudança.

A quarta fase trata do engajamento e implementação e envolve a execução do planejamento realizado na fase anterior. A implementação poderá ser de responsabilidade da organização, mas em caso de grandes mudanças o consultor se envolve profundamente. A implementação pode acontecer por meio de reuniões para a introdução da mudança, da realização de treinamentos e de eventos que são conduzidos pelo consultor. Na quinta e última fase, a extensão, reciclagem ou encerramento, ocorrem a sedimentação da aprendizagem e a saída do consultor da empresa. Existem diferentes formas de realizar o encerramento da consultoria, que deve ser considerado parte importante do processo. Quando bem conduzido, promove experiência de aprendizagem para o cliente e o consultor, além de deixar a possibilidade de futuros trabalhos (Block, 2013).

Assimilando os conceitos de consultoria organizacional apresentados, pode-se afirmar que a consultoria é uma relação de ajuda que envolve profissionais especializados com o objetivo de solucionar problemas, sendo a relação entre consultor e cliente, bem como o nível de comprometimento de ambos, decisiva no resultado da intervenção (Mancia, 1997). A consultoria é um processo que ocorre em fases ou etapas, destacando-se o início, a implementação e a finalização (Pereira, 1999). A próxima seção apresenta alguns modelos de consultoria organizacional.

2.2.2 Modelos de consultoria organizacional

Conhecer e diferenciar cada modelo de consultoria pode ser útil no momento da intervenção e em cada fase do processo de consultoria. Cada modelo possui suas próprias características, de acordo com seus objetivos e estratégias (Mancia, 1997). Foram identificadas por Gallessich (1982 como citado em Mancia, 1997) cinco características comuns aos diferentes modelos:

- a) Possuir um corpo de conhecimento formado por conceito, princípios e técnicas;
- b) ter metas independentes da natureza da tarefa ou tipo de abordagem;
- c) apresentar regras para o funcionamento na relação consultor-cliente;
- d) envolver um conjunto de processos que orienta o consultor para atingir os objetivos;
- e) envolver uma ideologia e sistema de valores do consultor.

O modelo de consultoria mais antigo e mais usado é o prescritivo, no qual se estabelece uma relação estilo médico-paciente. Consiste em chamar o consultor para que faça um diagnóstico e prescreva um “remédio” que melhore a saúde da organização. Nesse modelo, o cliente assume papel passivo e o consultor o ativo e esperam-se do consultor recomendações e intervenções (Pereira, 1999). Esse modelo tem atuação bem pontual e específica e tem sido muito usado, mesmo com o risco de ser ineficiente, pois coloca o cliente em posição de dependência do consultor, que fica responsável pelo diagnóstico e pela solução (Schein, 1978 como citado em Mancia, 1997).

Outros modelos foram sendo desenvolvidos ao longo das décadas. O modelo de compra – ou “modelo de compra de serviços especializados” – visa à compra de informações ou serviços de pessoas qualificadas, ou seja, um administrador assume o papel de comprador a partir de uma necessidade ou problema que a própria empresa não dispõe de tempo ou capacidade para solucionar, e então procura um profissional para saná-lo (Schein, 1978 como citado em Mancia, 1997).

O modelo de processo propõe uma atuação que integra os processos administrativos e procedimentos de interação humana, incluindo o cliente no diagnóstico conjunto, objetivando o comprometimento e a reeducação no modo de agir. As pessoas se comprometem mais com o que ajudam a criar (Schein, 1978 como citado em Mancia, 1997). Portanto, a proposta desse modelo é comprometer o cliente e estimulá-lo a aprender com seu próprio comportamento e a tomar suas decisões.

O modelo de formação e treinamento é uma abordagem que visa fornecer informações por meio de um programa de treinamento sistematizado, de acordo com as necessidades manifestadas pelo cliente. Esse modelo é pontual, age sobre um ou mais pontos específicos e atinge maior número de pessoas, mas não atua diretamente nas causas dos problemas (Gallessich, 1982 como citado em Mancia, 1997).

O modelo behaviorista, baseado na teoria behaviorista, é fundamentado no estudo e análise do comportamento. Nas práticas de consultoria, esse modelo objetiva a mudança no nível individual e/ou organizacional. Partindo de alterações do ambiente, considera-se que o comportamento é resultado das influências ambientais e o problema é resultado de fatores situacionais, sendo afetado pelas reações do comportamento (Hansen, 1990 como citado em Mancia, 1997; Russell, 1978 como citado em Mancia 1997).

Outra classificação é proposta por Greiner (1965 como citado em Pereira, 1999):

- a) Modelos unilaterais, fundamentados na autoridade hierárquica. A mudança pode ocorrer por decreto, por meio de ordens de cima para baixo, por substituição, visando à eliminação dos focos de resistência, e por modificações na forma ou na tecnoestrutura;
- b) modelos participativos, nos quais ocorrem o envolvimento e a participação dos diferentes níveis hierárquicos, buscando informações e propostas dos envolvidos;
- c) modelos delegados, nos quais os níveis organizacionais responsáveis tomam para si toda a definição e ação sobre os problemas.

O modelo de consultoria interna surgiu na década de 1950, nos Estados Unidos e na Europa, e ganhou força nos anos 1980 e 1990. Nesse modelo, o consultor faz parte do quadro de funcionários da organização, responde a um chefe, que espera resultados do seu trabalho, e também a clientes, que também esperam resultados. É preciso haver esclarecimento entre os envolvidos a respeito das expectativas e resultados esperados. Essa posição, às vezes, o coloca em situação conflituosa, podendo despertar ciúmes de seus colegas, pelo fato de estar ocupando posição de influência e até mesmo participando de processos de tomadas de decisões. Pode haver confusão de papéis na realização de tarefas como consultor e funcionário. E gestores e outros envolvidos no processo cobram que o consultor interno assuma tarefas que vão além do seu papel. Pode ainda levar a uma carreira difusa, o talvez dificulte o reconhecimento do consultor interno, sendo visto apenas como mais um membro do grupo. Por outro lado, há benefícios e facilidades, pelo fato de o consultor já ser parte integrante da organização e conhecer seus problemas e, assim, com mais propriedade, contribuir na busca de soluções (Moura, Feitosa & Souza, 2009).

O consultor interno, além de fazer parte da hierarquia e da política da organização e ter um chefe a quem deve responder, tem também seu próprio departamento com objetivos a serem alcançados. Ao contrário do consultor externo, que não tem qualquer vínculo empregatício com a empresa, é um prestador externo de serviços (Block, 2013).

Existem algumas diferenças entre consultores internos e externos, destacando-se que, enquanto os consultores externos têm expectativas de serem livres e têm variedade em seu trabalho, o consultor interno deseja estabilidade e continuidade. Em relação à vida pessoal, o consultor externo passa grande parte do tempo em viagens para atender a clientes; já o interno vive a estabilidade de um único local de trabalho.

Independentemente do modelo de consultoria utilizado e de sua configuração, eles auxiliam ao trazer uma orientação mais sistematizada à consultoria. Quando se faz uso de algum modelo, isso pode trazer mais chances de sucesso para a intervenção de mudança organizacional (Mancia, 1997).

2.3 Mudança organizacional

2.3.1 Conceito

O tema mudança organizacional não é de fácil abordagem, devido à sua complexidade e profundidade, bem como à variedade de enfoques, a começar por sua conceituação. O seu conceito encontra-se em construção e pouco se sabe cientificamente sobre o processo de mudança organizacional (Wood, 2009).

Os estudos de mudança organizacional têm sua origem nos trabalhos precursores de Lewin (1951 como citado em Caldas & Hernandez, 2001), que divide a mudança em três fases:

- a) A fase do descongelamento, que consiste na alteração do estado de equilíbrio que mantém as atitudes e comportamentos atuais;
- b) a fase da mudança, que se refere ao desenvolvimento de novos comportamentos diante de novas informações e hábitos;
- c) a fase do recongelamento, que é o momento em que se verifica a estabilização da mudança por meio de inserção de novas respostas.

Para chegar à definição de mudança organizacional, Wood (2009) estudou diferentes autores. Gioia & Chittipeddi (1991 como citado em Wood, 2009)

referem que a mudança advém do esforço de alteração das formas vigentes de pensamento e ação das pessoas da organização. Basil & Cook (1974 como citado em Wood, 2009) mostraram que os principais elementos da mudança organizacional são a alteração da tecnologia, estrutura, comportamento social e das instituições, em resposta às crises. Waterman (1987) salienta a necessidade da compreensão do fator mudança e renovação como sendo ponto central para a sobrevivência das organizações, que precisam procurar conviver com a mudança, que deve fazer parte do cotidiano. Harari (1991 como citado em Wood, 2009) critica a adoção de planos que se apoiam em modas passageiras, indicando que a mudança organizacional deve ser vista como um processo e caracterizada pelo princípio de melhoria contínua. De acordo com Herzog (1991 como citado em Wood, 2009), a mudança organizacional envolve alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta ou antecipação às alterações estratégicas, de recursos ou de tecnológicas.

A partir desses estudos, Wood (2009, p. 190) conceitua mudança organizacional como “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. Essa conceituação toma como base a natureza da mudança, podendo se referir a características da organização como tarefas, funções (mudanças estruturais), mercados-alvo, foco (mudanças estratégicas), processos de trabalho (mudanças tecnológicas), valores, estilo de liderança (mudanças culturais), pessoas e políticas de seleção e formação (mudanças relacionadas a recursos humanos).

Também Lima (2003) parte dos estudos de diferentes autores para apresentar a conceituação de mudança organizacional. Para Woodman (1989 como citado em Lima, 2003), a mudança é uma abstração de segunda ordem, uma vez que não se segue diretamente da nossa percepção, sendo advinda da atribuição mental de significado às coisas percebidas. Segundo Nadler, Shaw & Walton (1994 como citado em Lima, 2003), a mudança organizacional é a resposta da empresa às transformações que ocorrem no ambiente, com o objetivo de manter o equilíbrio entre o trabalho, as pessoas, os arranjos e as culturas organizacionais. De acordo com Van de Ven & Poole (1995 como citado em Lima, 2003), a mudança é um

tipo de evento, uma visão empírica diferente na forma, estado ou qualidade. Robbins (1999 como citado em Lima, 2003) define a mudança como uma atividade intencional, com origens proativas e com o objetivo de alcançar as metas da organização e melhorar a adaptação ao meio em que se insere, almejando também mudar as atitudes dos colaboradores. Complementando esses autores, Lima (2003) apresenta uma síntese com as várias definições de mudança, destacando os respectivos focos. Esse trabalho foi atualizado por Sales (2012), como mostra a Tabela 4:

Tabela 4

Conceitos de mudança organizacional

Referência	Definição	Foco
Porras e Robertson (1992)	É um conjunto de valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas, objetivando alterações planejadas no ambiente de trabalho, com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Mudança como forma de desenvolvimento individual e organizacional - Planejamento da mudança
Nadler, <i>et al.</i> (1994)	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).	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação ao cenário externo - Envolve a organização como um todo
Pettigrew (1985)	Ações, reações e interações entre as várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a organização, tendo em vista o futuro.	<ul style="list-style-type: none"> - Interação contínua entre contexto interno e externo - Envolve a organização como um todo - Sustentabilidade organizacional
Araújo (2001)	Alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha apoio e supervisão da administração superior e atinge integralmente os componentes de cunho comportamental, estrutural, tecnológico e estratégico.	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento da mudança - Envolve a organização como um todo - Envolvimento da alta direção
Fischer (2002)	Processo de transformação contínua, de larga escala, abrangente, profundo e multidimensional.	<ul style="list-style-type: none"> - Interação contínua entre contexto interno e externo - Envolve a organização como um todo - Planejamento da mudança
Faria (2003)	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.	<ul style="list-style-type: none"> - Interação entre contexto interno e externo - Sustentabilidade organizacional
Lima e Bressan (2003)	Qualquer alteração, planejada ou não, nos componentes organizacionais – pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura – ou nas relações entre a organização e seu ambiente, que possam ter consequências relevantes, de natureza positiva ou negativa, para a eficiência, eficácia e/ou sustentabilidade organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação ao cenário externo - Envolve a organização como um todo - Sustentabilidade organizacional
Hall (2004)	Alteração e transformação da forma com o intuito de melhor sobreviver no ambiente; podem ser tão úteis quanto prejudiciais.	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação ao cenário externo - Sustentabilidade organizacional
Goshal e Tanure (2004) e Tanure e Soares (2007)	Mudanças são as alterações que ocorrem em mais ou em menos intensidade na organização em alguma dimensão da empresa, devido a exigências internas ou externas. Transformações são alterações nos diferentes componentes organizacionais – estratégia, estrutura, processos e pessoas, orquestradas pelo principal líder da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Adequação ao cenário externo - Líder como pilar da mudança organizacional
Wood Jr. (2009)	Qualquer transformação de natureza estrutural, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.	<ul style="list-style-type: none"> - Envolve a organização como um todo - Sustentabilidade organizacional

Fonte: Sales, S. R. G (2012). *Um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma mineradora no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil.

Os conceitos apresentados mostram alguns pontos em comum. Em relação ao foco, a mudança é uma adequação ao cenário externo e envolve a organização como um todo (Goshal & Tanure, 2004 como citado em Sales, 2012; Hall, 2004 como citado em Sales, 2012; Lima & Bressan, 2003 como citado em Sales, 2012; Nadler *et al.* 1994 como citado em Lima, 2003; Tanure & Soares, 2007 como citado em Sales, 2012). Outros compartilham a ideia de que o foco da mudança organizacional é a sustentabilidade organizacional (Faria, 2003 como citado em Sales, 2012; Hall, 2004 como citado em Sales, 2012; Lima & Bressan, 2003 como citado em Sales, 2012; Nadler *et al.* como citado em Lima, 2003; Pettigrew & Whipp, 1991; Wood, 2009).

A mudança é uma resposta da empresa às alterações do ambiente (Hall, 2004 como citado em Sales, 2012; Lima & Bressan, 2003 como citado em Sales, 2012; Nadler *et al.* como citado em Lima, 2003; Pettigrew & Whipp, 1991). A mudança envolve a organização como um todo (Araújo, 2001 como citado em Sales, 2012; Fischer, 2002 como citado em Sales, 2012; Lima & Bressan, 2003 como citado em Sales, 2012; Nadler *et al.*, 1994 como citado em Lima, 2003; Pettigrew & Whipp, 1991; Wood, 2009). A mudança implica interação contínua entre o contexto interno e externo (Faria, 2003 como citado em Sales, 2012; Fischer, 2002 como citado em Sales, 2012; Pettigrew & Whipp, 1991).

Com embasamento nos conceitos estudados, Lima (2003, p. 25) propõe a seguinte definição para mudança organizacional:

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

As definições de Wood (2009) e de Lima (2003) compartilham a mesma perspectiva quando afirmam que mudança organizacional é qualquer alteração na estratégia, estrutura, processos, cultura e pessoas que gere impacto e consequências para a organização. Lima (2003) complementa a definição de

Wood (2009) (cuja primeira edição da obra foi publicada em 1995) ao destacar a relação com o ambiente e os resultados da mudança, focando a sustentabilidade organizacional.

O conceito de mudança organizacional adotado neste estudo é o proposto por Wood (2009, p. 190): “qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização”. A escolha justifica-se por tal definição abordar importantes perspectivas de análise da organização que devem ser consideradas no processo da mudança, como defendido também por Motta (1997).

2.3.2 Tipos de mudança organizacional

A mudança organizacional, assim como outros fenômenos que ocorrem nas organizações, é sujeita a classificações e tipologias. A importância da variação dos tipos de mudança e a diferenciação das estratégias e técnicas gerenciais para trabalhar com cada uma delas são possíveis de serem percebidas pela relação entre mudança, gestão da mudança e o êxito da mudança, embora essa relação não esteja completamente estabelecida (Lima, 2003). A Tabela 5 apresenta as principais tipologias de mudança organizacional.

Tabela 5

Tipologia de mudança organizacional

Referência	Tipos de mudança
Porras e Robertson (1992)	1ª. ordem: é uma mudança linear e contínua, que envolve alterações nas características dos sistemas, sem causar quebras em aspectos-chave para a organização 2ª. ordem: é uma mudança multidimensional, multinível, radical e descontínua, que envolve quebra de paradigma organizacional
Nadler <i>et al.</i> ,	Incremental/contínua: continuidade do padrão existente. Pode ter dimensões diferentes, mas é realizada no contexto atual da empresa. Descontínua: mudança do padrão existente que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa
Greenwood e Hinings (1996)	Convergente: ajuste fino na orientação organizacional existente Radical: ruptura com a orientação existente e transformação da organização. Divide-se em: <ul style="list-style-type: none"> – Revolucionária: acontece de forma abrupta e afeta virtualmente todas as partes de uma organização. – Evolucionária: ocorre de forma lenta e gradual e seu alcance pode ser mais modesto
Weick e Quinn (1999)	Contínua: mudança constante, cumulativa e evolutiva. Podem ser pequenos avanços que ocorrem cotidianamente em toda a organização, cujo acúmulo pode propiciar significativa mudança na organização Episódica: mudança pouco frequente, descontínua e intencional, que ocorre durante períodos de divergência, quando as empresas saem de sua condição de equilíbrio
Tanure e Soares (2007)	Evolução: alterações no dia a dia da empresa, orientadas pelo mapa mental do progresso e da melhoria Mudança: alterações de mais intensidade em um dos componentes da empresa, como de formato, de lugar, de direção, de papéis, de maneira de fazer Transformação: metamorfose, produto de profunda reconfiguração nos diversos componentes da empresa, para a criação de uma forma diferente, nova
Wood Jr. (2009)	A mudança caracterizada a partir da relação da organização com o ambiente: como resposta às pressões do ambiente (mudança reativa) ou como uma antecipação baseada em expectativas (mudanças voluntárias). Quanto à forma de implementação, pode ser reeducativa (melhoria dos processos organizacionais), coercitiva (mudança imposta) ou racional (mudança provocada pela necessidade)
Beer (2010)	Mudança estrutural: modelo máquina, trata a organização como um conjunto de peças funcionais. A alta gerência, auxiliada por consultores, procura reconfigurar as peças a fim de obter melhor desempenho geral. Acontece em aquisições, incorporações, fusões e desinvestimento de unidades operacionais Redução de custos: programas que se concentram na eliminação de atividades não essenciais ou enxugamento dos custos operacionais Modificação dos processos: tem por objetivo a alteração do modo como as coisas são feitas, visando a torná-los mais rápidos, eficazes e seguros e/ou menos dispendiosos Mudança de cultura: foco no lado “humano” da organização.

Fonte: adaptado a partir de Lima e Bressan [2003, p. 26 como citado em Sales (2012). *Um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma mineradora no Brasil*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, MG, Brasil].

Os diversos tipos de mudança têm similaridade entre eles, segundo Lima (2003), podendo ser categorizados em dois tipos principais: o primeiro é aquele que provoca alterações apenas em alguns aspectos da organização, com pequenos

ajustes em momentos que são mais favoráveis; o segundo tipo de mudança promove uma ruptura de padrões já estabelecidos, envolve toda a organização com grandes alterações. Em termos de amplitude, Lima (2003), citando Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1998), indica que pode ocorrer a micromudança e envolver apenas algumas áreas da organização, por exemplo, redefinir o programa de cargos e salários, como também pode ser uma macromudança que envolve toda a empresa.

Tanure e Soares (2009) concordam, indicando que o primeiro tipo refere-se à mudança no jeito de fazer, que se desenvolve conforme as relações sociais evoluem, afetando dimensões isoladas da organização, como, por exemplo, alterações na estrutura. Já o segundo, a transformação, em geral ocorre nos processos de aquisição e fusão, de mudança de presidente e/ou de crises e provoca alterações em todas as dimensões da organização e no seu jeito de ser. Diferencia-se, então, a mudança, entendida como a alteração em uma das dimensões e no jeito de fazer da empresa, da transformação, quando se alteram todas as dimensões e o jeito de ser de uma empresa (Tanure & Soares, 2009).

Os diferentes tipos de mudança se agrupam em diversos formatos na prática da mudança, gerando modelos desenvolvidos a partir de vários pressupostos teóricos, conforme abordado na próxima seção.

2.3.3 Modelos de mudança organizacional

Modelos e teorias tornam-se restritivos e limitados quando se isolam e se radicalizam. Quando a pluralidade é aceita, novas perspectivas da realidade podem ser encontradas. A mudança é multifacetada, inter e multidisciplinar. A diversidade de modelos oferece uma riqueza que deve ser usufruída; quando as vantagens e desvantagens de cada modelo são reconhecidas e sua interdisciplinaridade é valorizada, pode-se inovar. Os modelos formados ao longo do tempo complementam-se e contrapõem-se, podendo trazer uma visão mais ampliada do fenômeno organizacional, a partir de uma visão sistêmica (Motta, 1997).

Apesar de alguns esforços para conceituar, descrever e classificar a natureza da mudança terem obtido êxito, não logram em explicar a sua dinâmica básica (Morgan, 2011). Esses esforços são relatados em estudos contemporâneos sobre a administração da mudança em dois níveis. O primeiro é basicamente descritivo e tenta identificar e catalogar manifestações de mudança, isto é, trata de eventos discretos que influenciam a natureza, o ritmo e a direção de flutuações tecnológicas, de mercado, demográficas e outras de ordem socioeconômicas. O segundo é mais analítico e tenta caracterizar a mudança em termos de conceitos mais abstratos, tal como o seu grau de incerteza ou instabilidade (Morgan, 2011).

A dinâmica da mudança pode ser mais bem entendida, explorando-se três diferentes imagens. A primeira explica que as organizações podem ser analisadas como sistemas que se autorreproduzem, como sistemas abertos que interagem com o contexto no qual estão inseridas, sobrevivendo por meio da transformação de entradas em saídas. A segunda imagem está ligada a conceitos cibernéticos, que propõem que a lógica da mudança está oculta pelas tendências das relações circulares, sendo necessário que se compreenda como essas relações são formadas e transformadas pela própria empresa. A terceira propõe que a relação dialética entre opostos produzem a mudança, sugerindo que da tensão entre os opostos deriva uma força que provoca a mudança. Essas imagens mostram formas de elucidar a realidade organizacional, explicável e transformada por processos ocultos, cada um com seu fundamento (Morgan, 2011).

Para a compreensão de diferentes modelos, Costa, Vieira e Rodrigues (2010) sintetizam alguns e apresentam respectivos autores, indicando as fases e/ou passos para o processo de mudança organizacional:

a) Kurt Lewin (1951):

- Identificar as forças opostas e as favoráveis à mudança;
- Identificar, entre essas forças, as que são críticas;
- desenvolver ações que conduzam a fortalecer as forças favoráveis e a enfraquecer as desfavoráveis.

b) Richard Beckhard (1969):

- fazer o diagnóstico do problema que necessita de mudança;

- traçar objetivos e definir como deve ser o estado futuro da organização;
 - definir as ações necessárias para atingir o estado futuro;
 - desenvolver estratégias para gerir a transição.
- c) Beer, Spector, Lawrence, Mills & Walton (1990):
- mobilizar as pessoas para a mudança, por meio da análise conjunta dos problemas;
 - compartilhar o desenvolvimento de uma visão sobre a forma de organizar e gerir para a competitividade;
 - formar as pessoas para a ação e incentivar o consenso acerca de uma nova visão;
 - fomentar a revitalização em todos os departamentos, sem que haja pressão vinda do topo;
 - institucionalizar as mudanças por meio de políticas formais;
 - controlar e reajustar as estratégias de forma a gerenciar os problemas do processo de mudança.
- d) Pettigrew & Whipp (1991):
- promover a recepção da mudança por meio da construção de um clima favorável;
 - desenvolver a capacidade de mudar, antes de introduzir a mudança;
 - estabelecer uma agenda de mudança que direcione o negócio, a visão necessária e os seus valores;
 - transformar as intenções em ações;
 - atribuir aos gestores das mudanças a responsabilidade por essas intenções de ação;
 - ajustar o sistema de remuneração e comunicação aos objetivos da mudança.

Opta-se nesta sessão por apresentar alguns modelos de mudança organizacional: o modelo de mudança incremental (Bilhim, 2010), complementado pelas perspectivas de análise da mudança, proposto por Motta, (1997). Como modelos de mudança descontínua, apresentam-se as oito etapas de Kotter (2013), a recombinação criativa (Abrahamson, 2006), os 5Ms de Badham (2013b) e os sete

passos de Beer (2010). Entende-se que tais modelos mais contribuem para a estruturação do modelo de pesquisa deste estudo.

O modelo de mudança organizacional mais difundido refere-se à mudança incremental. A mudança organizacional incremental e evolucionária é resultado da análise racional e de um planejamento reversível e limitado em sua finalidade. Esse tipo de mudança não rompe com padrões já existentes, mas é um prolongamento dos mesmos. Quem a conduz tem o sentimento de controle e antecipação do futuro, para que assim possa interferir antes do acontecimento. Parte do princípio de que a mudança é uma observação empírica de diferenças ao longo do tempo, em uma ou mais dimensões de determinada entidade (Costa *et al.*, 2010). Bilhim (2010) apresenta um modelo de mudança incremental, conforme a Figura 3.

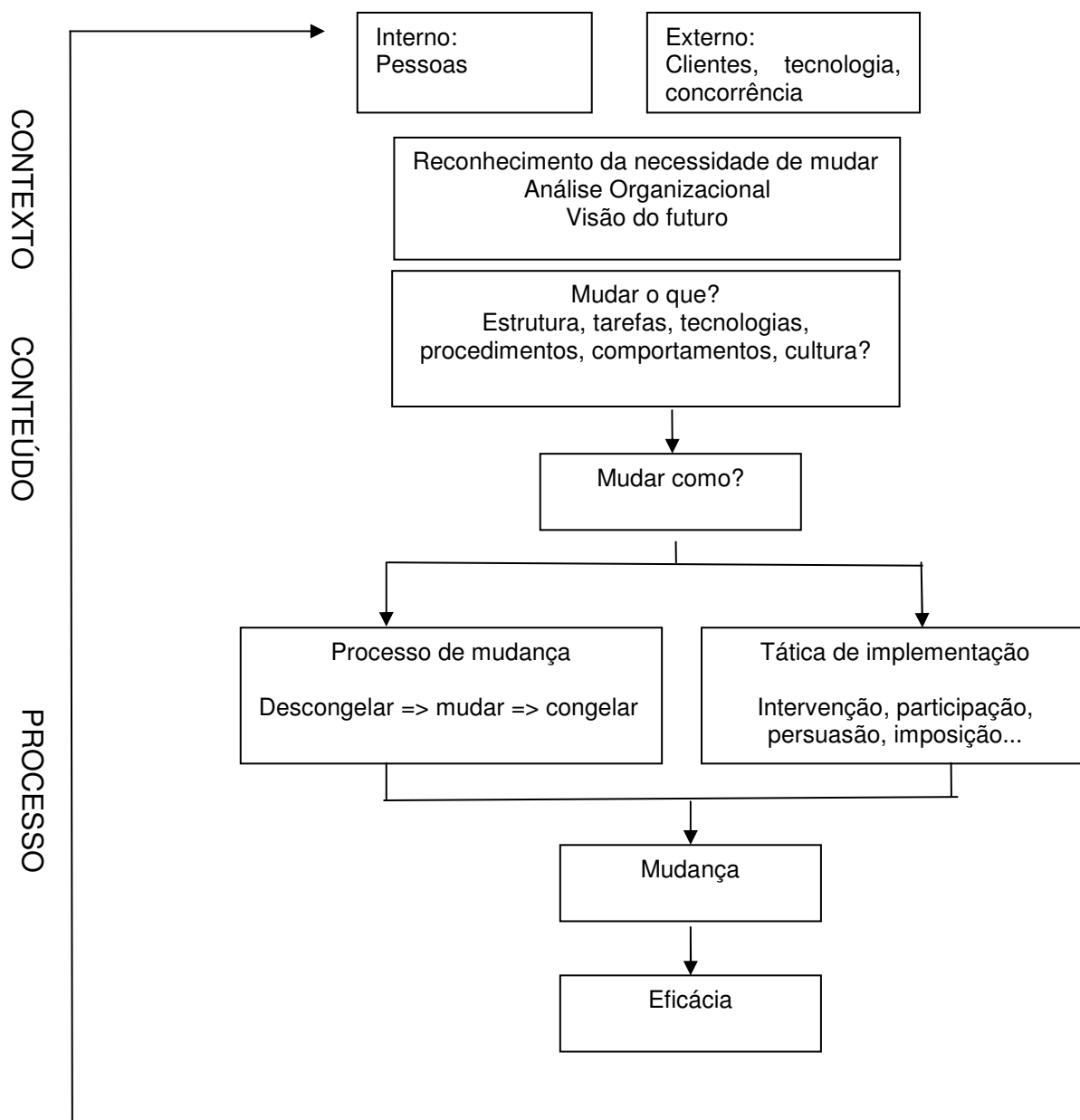


Figura 3 - Modelo de mudança incremental.

Fonte: Bilhim, J. (2010). Teoria organizacional: estruturas e pessoas. In: S. G., Costa, J. N., Rodrigues, L., Vieira, L. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas.

A mudança incremental integra três componentes fundamentais: o contexto interno e externo, o conteúdo e o processo. Nesse modelo de mudança organizacional, é fundamental responder às perguntas: “mudar o que?” e “mudar como?” Tal abordagem é respaldada por Pettigrew (2011), que sugere que a mudança estratégica deve envolver e integrar três áreas - o contexto da mudança, o processo da mudança e o conteúdo da mudança.

O contexto da mudança pode ser interno e externo. O interno refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a organização está inserida, entendido a partir da estrutura, cultura organizacional e âmbito político da organização, no qual as ideias de mudança devem ocorrer. O contexto externo refere-se à pressão exógena de clientes, concorrentes, fornecedores e tecnologia; o ambiente interno relaciona-se à pressão endógena do clima e da cultura organizacional, da estrutura, do regulamento e dos procedimentos organizacionais.

O conteúdo está ligado às áreas da mudança que estão sendo investigadas. O objetivo da empresa pode ser mudar a tecnologia, a mão de obra, os produtos, o posicionamento geográfico e/ou a cultura organizacional. O processo de mudança expõe as ações, reações e interações das partes interessadas, conforme buscam mudar o estágio presente da empresa com o olhar no futuro. O “mudar o que?” está relacionado ao componente conteúdo da mudança, que define as áreas que farão parte da mudança, a estrutura, tarefas, tecnologias, procedimentos, comportamentos, cultura. O “mudar como” refere-se ao componente processo da mudança, como será realizada a mudança, suas respectivas táticas.

O modelo ainda sugere as três fases de mudança propostas por Lewin (1951 como citado em Costa *et al.*, 2010): o descongelar consiste na alteração do estado presente das atitudes e comportamentos; o mudar desenvolve novas respostas embasado em novas informações; e o congelar, consiste no recongelamento, ou seja, estabilização da mudança pela entrada de novas respostas (Bilhim, 2010).

Portanto, para ocorrer a mudança é necessário haver pressão exógena ou endógena; reconhecimento dos gestores da necessidade da mudança, e comprometimento dos membros da organização; definição do conteúdo do que se mudar; escolha de um processo de implementação da mudança e analisar uma eventual necessidade de se voltar ao início, retroalimentando o processo (Bilhim, 2010).

Aprofundando na dimensão Conteúdo – mudar o que e como? – pode-se trazer a discussão de Motta (1997) sobre as diferentes perspectivas de análise da mudança, a partir de diferentes concepções sobre a organização (Tabela 6).

Tabela 6

Perspectivas de análise organizacional por temas prioritários e unidade de análise

Perspectivas	Temas prioritários de análise	Unidades básicas de análise
Estratégica	Interfaces da organização com o meio ambiente	Decisões (interfaces ambientais)
Estrutural	Distribuição de autoridade e responsabilidade	Papéis e <i>status</i>
Tecnológica	Sistemas de produção, recursos materiais e "intelectuais" para desempenho das tarefas	Processo, funções e tarefas
Humana	Motivação, atitudes, habilidades e comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal	Indivíduos e grupos de referência
Cultural	Características de singularidade que definem a programação coletiva de uma organização	Valores e hábitos compartilhados coletivamente
Política	Forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados	Interesses individuais e coletivos

Fonte: Motta, P. A. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. (p. 73). Rio de Janeiro: Qualitymark.

Para Motta (1997), não existe um modelo único e preestabelecido que garanta a eficácia da mudança. O sucesso depende mais da sincronia das perspectivas e da coerência do modelo. Por isso, o modelo deve ser construído nas variações e não se centrar em apenas uma perspectiva dos temas prioritários da organização. A análise das perspectivas organizacionais por temas prioritários propostos por Motta (1997) pode ser caracterizada como:

- a) Perspectiva estrutural - focada nas estruturas formais de responsabilidade e autoridade);
- b) perspectiva tecnológica - utilização de recursos materiais e intelectuais, além de alteração de processos produtivos e tecnologia;
- c) perspectiva estratégica - baseada na redefinição da missão e objetivos empresariais e formas pelas quais as organizações planejam suas ações;
- d) perspectiva humana - alterações nas atitudes, comportamento e na forma de participação dos indivíduos;
- e) perspectiva cultural - internalização de novos valores, na busca de um novo senso de identidade organizacional); e

f) perspectiva política - redistribuição do poder dentro da empresa.

Outros modelos são aqui discutidos, considerando-se que a mudança pode não ser incremental, mas sim descontínua, geralmente irreversível, rompendo com padrões do passado e com certa perda de controle. A mudança profunda requer uma nova forma de pensar e de se comportar na organização, é ambiciosa na sua finalidade, podendo ser caracterizada como transformação (Quinn, 1996 como citado em Rodrigues & Vieira, 2010).

As transformações bem-sucedidas são baseadas em critérios e métodos e, segundo Kotter (2013), ocorrem em um processo de oito etapas, conforme apresentado na Figura 4.

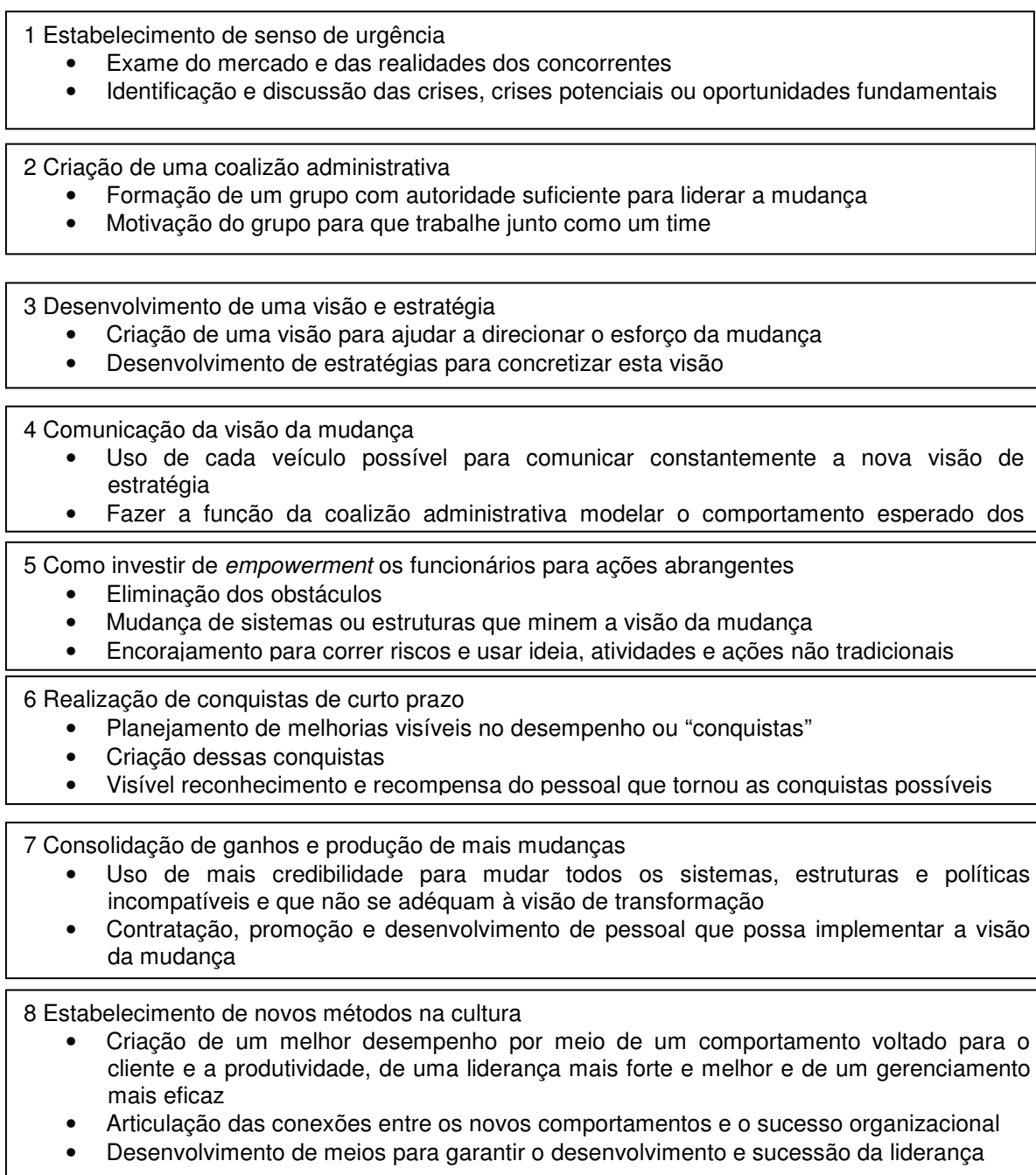


Figura 4 - O processo em oito etapas da criação de uma grande mudança.

Fonte: Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudança*. (p. 19). Rio de Janeiro, Elsevier.

As quatro primeiras fases da transformação devem descongelar um *status quo* já estabelecido na organização. As etapas cinco, seis e sete trazem novas ideias e práticas e na última etapa deve se dar a efetivação das mudanças, por meio de sua incorporação à cultura da empresa. Kotter (2013) alerta que não se deve pular as etapas, pois pode implicar a resistência dos envolvidos na mudança e levar ao risco de fracasso. Se forem ignoradas as etapas um a quatro, chamadas

de aquecimento, dificilmente se estabelecerá uma sustentação sólida para que o processo continue. Assim também a etapa oito não deve ser deixada de lado, sob a pena de não atingir o objetivo principal da mudança e sua implementação.

Os tipos de mudanças vistos até aqui são considerados por Abrahamson (2006) modelos que desestabilizam a organização, por exemplo, com ações que visam enxugar a força de trabalho para recontratar ou destruir a estrutura organizacional para reestruturar, o que é uma abordagem chamada de destruição criativa. Abrahamson (2006) defende um modelo de mudança sem sofrimento e sem grandes desgastes para a empresa, denominado de recombinação criativa. Ele traz uma visão que se contrapõe ao pensamento de Lewin (1951 como citado em Costa *et al.*, 2010). Enquanto este afirma que não existe mudança sem sofrimento, o outro adverte que, quanto maior o sofrimento, menor é a mudança. Alto nível de sofrimento provocado pela mudança pode tornar a mudança mais lenta e trazer elevados riscos de fracasso e, portanto, menos sofrimento equivale a mais mudança.

Em ambiente de constantes e rápidas mudanças, muitas vezes se torna impossível não recorrer à destruição criativa. Porém, Abrahamson (2006) alerta que essa não deveria ser a opção padrão adotada pelas organizações, pois se desfazer do presente e ter que recriar o futuro é uma modalidade que traz mais riscos de criar alto grau de desagregação e sofrimento. Por outro lado, a combinação criativa pode ser um processo menos desgastante, uma vez que a mudança acontece por meio da combinação de elementos já existentes, modificando-se as configurações de forma a se tornarem mais adequadas.

No ambiente organizacional, existem elementos que podem ser re combinados para criar uma mudança sem dor, chamados de os cinco re combinantes: pessoas, redes, cultura, processos e estrutura. Quando se planeja uma mudança por meio da recombinação criativa, em vez de eliminar pessoas, redes, cultura, processos e estrutura para substituí-los por novos, trabalha-se com o que já existe. Em outras palavras, buscam-se soluções para mudança a partir dos elementos existentes. A Figura 5 mostra o mapa desses cinco re combinantes em formato de lego organizacional (Abrahamson, 2006, p. 21).

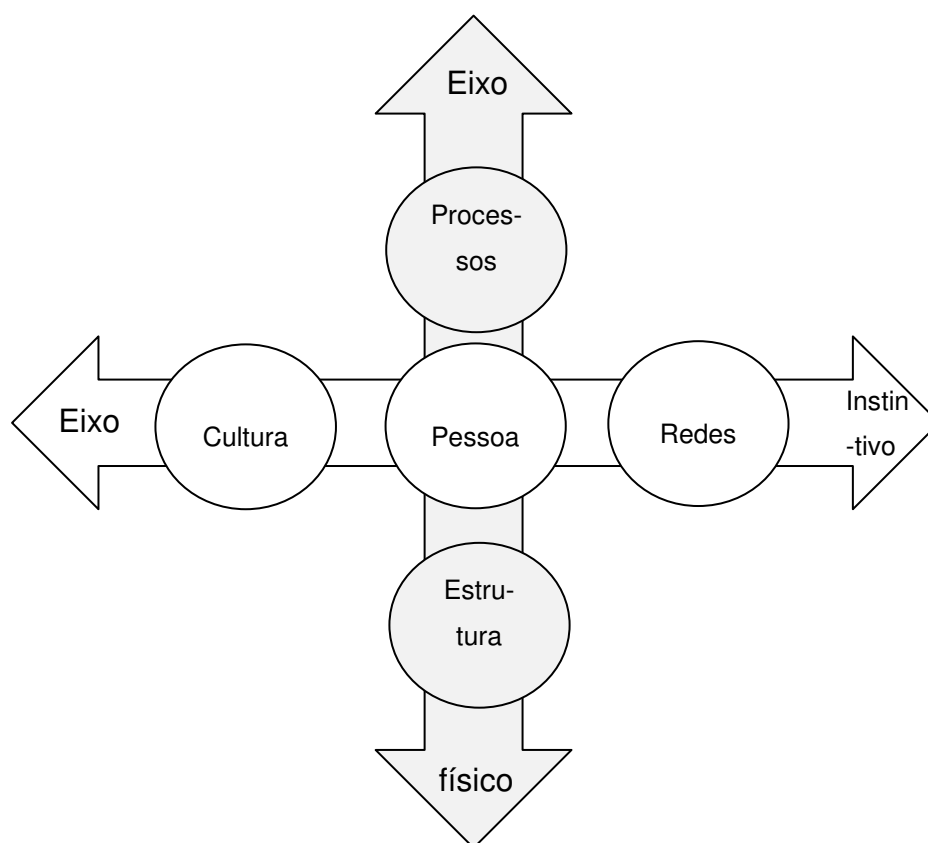


Figura 5 - Mapa de recombinaentes.

Fonte: Abrahamson, E. (2006). *Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora*. (p. 21). São Paulo: Makron Books.

Os cinco recombinaentes dividem-se em um eixo físico e um eixo instintivo, que se sobrepõem quando há uma mudança por meio da recombinação criativa. O eixo processos-estruturas representa o recombinaente organizacional físico e refere-se a recombinaentes que são controlados diretamente pela gerência. Já o eixo rede-cultura representa o eixo de recombinaentes organizacionais instintivos, pois geralmente são os que ocorrem livremente na organização, não podendo ser impostos pelo corpo administrativo.

Em suma, para haver uma mudança organizacional não é necessário destruir e queimar o que já existe, mas deve-se reaproveitar o que já se tem guardado no porão corporativo, a fim de trilhar o caminho para uma mudança eficaz com menos impacto possível para todos (Abrahamson, 2006).

Outro modelo de mudança proposto por Beer (2010) consiste em sete passos para orientar gestores nos esforços de mudança:

- a) 1º passo – mobilizar energia e compromisso por meio de reconhecimento conjunto de problemas de negócios e suas soluções;
- b) 2º passo – desenvolver uma visão comum de como organizar e gerenciar para a competitividade;
- c) 3º passo – identificar uma liderança para promover a mudança;
- d) 4º passo – concentrar-se em resultados e metas mensuráveis, não apenas em desenvolver e treinar equipes;
- e) 5º passo – iniciar a mudança aos poucos, pelas bordas, deixar que se espalhe pelas outras unidades, sem ser imposta de cima;
- f) 6º passo – oficializar o sucesso por meio de políticas, sistemas e estruturas formais;
- g) 7º passo – acompanhar e calibrar as estratégias em resposta às dificuldades encontradas no processo de mudança.

É possível atingir os objetivos de mudança se os sete passos forem executados de forma eficaz e evitar os erros mais comuns, como impor soluções pré-fabricadas, procurar solução que valha para toda a empresa, delegar ao Recursos Humanos (RH) a responsabilidade da mudança e tentar mudar tudo de uma só vez ao mesmo tempo, sendo este último considerado um dos erros mais graves das mudanças programáticas (Beer, 2010).

Já Badham (2013b) critica os modelos planejados e racionais de mudança e propõe um modelo mais pragmático e que considera a complexidade organizacional, denominado 5Ms. Esse modelo 5Ms foi desenhado para ajudar a tratar do fenômeno da mudança nas organizações, entendendo-a como uma jornada. Os princípios de cada um dos 5Ms captam a essência da gestão para a mudança: mantenha-se atendo, mobilize-se, mapeie, use máscaras, mire. Buscou-se manter o anagrama dos Ms na tradução do inglês (*mindful, mobilize, map, mask and mirrow*) (Badham, 2013a).

O primeiro “M” - manter-se ou estar consciente (*mindful*) - trata da necessidade de aprender a aceitar que o ambiente organizacional não é tão racional, adequado e planejado quanto se deseja ou espera. A mobilização (*mobilizing*) é o segundo “M” e consiste em mobilizar pessoas e recursos de forma proativa para garantir que exista energia e apoio suficientes para que a mudança ocorra. O terceiro “M”, mapear (*mapping*), consiste em mapear a mudança, sendo fundamental para se orientar e obter apoio. É importante mapear mesmo que a mudança seja emergente, caótica e imprevisível. A habilidade de adotar múltiplas máscaras refere-se ao próximo “M”, máscaras (*masks*). Ao mesmo tempo em que se deve ter a habilidade de adotar máscaras, o líder deve ser percebido como alguém verdadeiro e confiável, condições vitais para liderar a mudança de maneira efetiva. O último “M”, espelhos (*mirrors*), é a habilidade de implantar espelhos, medida importante no gerenciamento para a mudança, a partir do fornecimento de múltiplas fontes de reflexão, avaliação e *feedback* (Badham & Cançado, 2014).

Os dois Ms estar consciente (Mindful) e mobilização (mobilizing) tratam de temas abrangentes e devem ser tratados como a parte da inteligência da gestão para a mudança, que sempre requer consciência da existência de barreiras e disposição para mobilizar energia e recursos para enfrenta-las. Os outros três Ms Mapear (Mapping), Máscaras (Masks) e Espelhos (Mirrors) abordam questões importantes da ação na gestão para a mudança. Toda mudança envolve o mapeamento da jornada, entendendo-se os mapas como ilustração e o seu uso como instrumental de suporte. A jornada de mudança exige o uso de influência, de liderança para sua condução - este tema refere-se ao uso das máscaras. A gestão para a mudança exige a criação e o estabelecimento de espaços de aprendizagem, objetivo central do quinto “M”, espelhos (Badham, 2013a).

Os modelos aqui apresentados têm pontos em comum e pontos divergentes e busca-se a superação de limitações. Os modelos tradicionais de gestão de mudança trazem algumas limitações: são muito objetivos e racionais, não levam em conta a subjetividade, ambiguidade e os paradoxos que envolvem a organização, dando menos importância às reações emocionais. Isso ocorre, segundo Vince e Broussine (1996 como citado em Silva & Vergara, 2003), em função dos seguintes fatores:

- a) O que é paradoxal, irracional e contraditório é considerado irrelevante pelo gerente que foi treinado com teorias racionais e descarta o que emocional;
- b) as culturas organizacionais são desenvolvidas para que sejam uma forma de defesa contra emoções, o que dificulta a manifestação de sentimentos na organização;
- c) os indivíduos encontram pouco espaço para que analisem e compreendam seus próprios sentimentos e o dos outros membros, sobre a vida na organização de modo geral e sobre a mudança, em particular.

O primeiro passo das oito etapas propostas por Kotter (2013) para o processo de mudança trata da necessidade de uma avaliação do mercado e dos concorrentes, corroborando o modelo de Bilhim (2005) e de Motta (1997), que também identificam a necessidade de análise das interfaces do ambiente interno e externo. Kotter (2013) e Motta (1997) ressaltam a necessidade de despertar nas pessoas envolvidas a motivação para que promovam a mudança e a formação de grupos com papéis e responsabilidades definidas. Badham (2013b) e Badham e Cançado (2014) também indicam a necessidade da motivação em um dos Ms, a mobilização (*mobilizing*), que consiste em mobilizar as pessoas para garantir energia e apoio suficientes para acontecer a mudança. O terceiro passo do modelo de Beer (2010), a segunda etapa do modelo de Kotter (2013) e o modelo de Badham (2013a) e Badham e Cançado (2014) compartilham da premência de se liderar a mudança, de identificar um corpo administrativo para essa condução, sendo também necessário refletir sobre a resistência das pessoas aos processos de mudança, tema tratado na próxima seção.

2.4 Resistência à mudança

O termo resistência à mudança remete a Kurt Lewin, que o conceitua como sendo o resultado da tendência individual ou grupal a fazer oposição às forças sociais que levam o sistema para outro grau de equilíbrio (Caldas & Hernandez, 2001). Esse conceito é baseado no ponto de vista de que as organizações buscam o equilíbrio quase estático, tendo forças opostas, mas equilibradas. As mudanças acontecem quando uma força se sobressai à outra, em intensidade, provocando o movimento em busca do reequilíbrio (Lewin, 1947 como citado em Caldas &

Hernandez, 2001; Lewin, 1951 como citado em Costa *et al.*, 2010). Para Zaltan e Duncan (1977 como citado em Caldas & Hernandez, 2001), a resistência à mudança é conceituada como toda conduta que deseja manter o estado atual da organização em reação à pressão para que a mudança aconteça.

Esta sessão aborda o modelo de resistência individual à mudança proposto por Caldas e Hernandez (2001). Os modelos existentes de resistência à mudança consideram que o indivíduo resiste de forma homogênea, ou seja, não ponderam que, na maioria das vezes, indivíduos interpretam os objetos e os acontecimentos de forma diferente e acreditam que as reações individuais têm um mesmo padrão. Essa visão da resistência contrapõe-se ao conceito largamente aceito de que a realidade deve ser entendida como um fenômeno que abrange necessidades pessoais e individuais. Segundo Caldas e Hernandez (2001), os modelos existentes deveriam ser melhorados ou substituídos. Partindo dessa percepção, os autores propõem um modelo de resistência individual à mudança, composto de sete estágios - exposição à mudança ou inovação, processamento individual, resposta inicial, processamento estendido, aceitação e resistência emocionais, integração e conclusão - conforme mostrado na Figura 6.

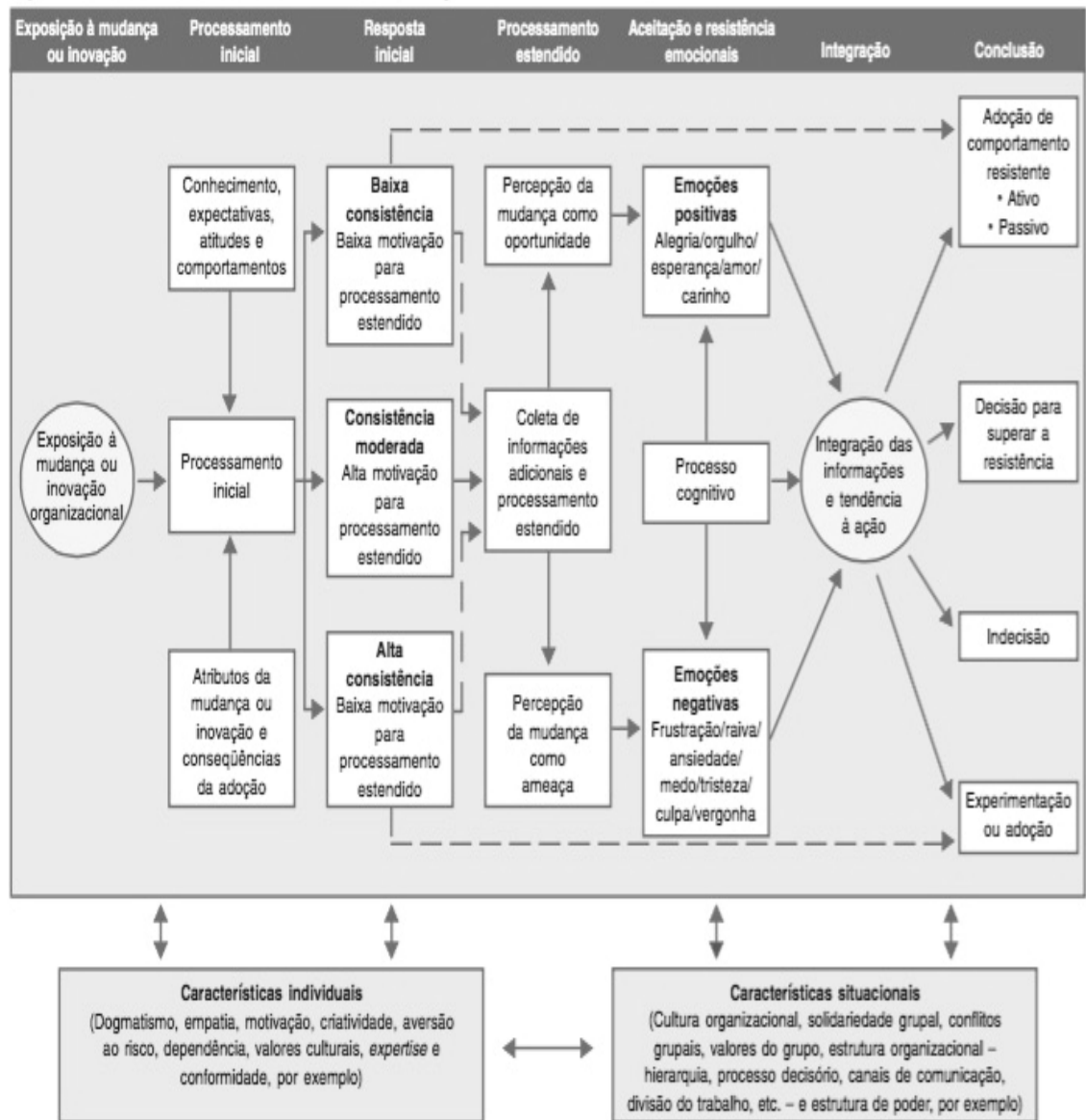


Figura 6 - Modelo de resistência individual à mudança.

Fonte: Caldas, M. P., & Hernandez, J. M. C. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. RAE - *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31.

O primeiro estágio, exposição à mudança ou inovação, tem como característica principal o contato do indivíduo com a intenção da mudança ou com informações sobre ela. Essas informações podem ser transmitidas por agentes de mudança, por meio dos canais formais ou informais da organização. Esse estágio é importante para a percepção da mudança.

No segundo estágio, o processamento individual, ocorre uma comparação de características da mudança com as consequências previstas e com a postura

adotada no passado. No terceiro estágio, resposta inicial, já se percebe aceitação ou rejeição inicial, de forma ativa ou passiva. Desse processo derivam três possíveis resultados: percepção de baixa consistência, moderada consistência ou alta consistência. Em situação de baixa consistência, o indivíduo irá apresentar rejeição inicial, que se verifica quando percebe a não conciliação ou sentido entre atitudes do passado e as expectativas da mudança. Nesse caso, pode ser que o indivíduo não continue a avaliação da proposta de mudança e, assim, rejeite-a. Tal rejeição pode ser ativa ou passiva. Quando a rejeição inicial é de natureza passiva, um dos grandes motivos é o hábito, a tendência de resposta aos estímulos com ações sempre adotadas no passado. A resistência ativa tem como característica a sabotagem ou enfrentamento, o indivíduo tende a ações para impedir que a organização mude. Já na resistência passiva, o indivíduo simplesmente ignora as ações de mudança. Como resposta inicial de moderada consistência, o indivíduo constata que as propostas e consequências da mudança são, em partes, aceitáveis e começa a buscar mais informações sobre a mudança. Quando o resultado é a percepção de alta consistência e o indivíduo conclui rapidamente que os atributos da mudança são aceitáveis ou fazem sentido, então se dispõe a aceitar a mudança sem a necessidade de aprofundar a avaliação da sua proposta.

Assim começa o processamento estendido, quando acontece uma cuidadosa avaliação dos atributos da mudança e uma tentativa de reconciliação entre as incoerências das propostas de mudança e seu conhecimento. Com o propósito de moderar as diferenças, esse estágio tem duração mais longa, causada pela tendência do indivíduo a ter um lento processo cognitivo. Tal processo resulta em uma avaliação da mudança, que pode ser considerada uma oportunidade, uma ameaça ou ambas ao mesmo tempo.

No quinto estágio, aceitação e resistência emocionais, há comparações conscientes e inconscientes e formam-se os estados mentais e as emoções, com influência do processo cognitivo individual. Se a mudança é considerada uma oportunidade, as emoções são positivas; por outro lado, a resistência emocional deriva de emoções negativas.

A integração do modelo é o sexto estágio, no qual existe a tentativa de integração das emoções e respostas cognitivas produzidas no estágio anterior, que resultará na conclusão do modelo, mostrada no sétimo estágio. Por fim, o sétimo e último estágio, conclusão, mostra quatro diferentes possíveis comportamentos:

- a) A resistência, que aparece quando o indivíduo está em situação de desconforto e desapontamento com os estímulos interiores e exteriores para aceitar a mudança;
- b) a decisão de superar a resistência surge quando não mais se sente confortável com tal situação de resistência;
- c) a indecisão ocorre quando o indivíduo não integrou todas as informações a que foi exposto, quando a decisão for muito complexa ou insuficiência de capacidade cognitiva individual para lidar com conflitos;
- d) a adoção (ou teste) da mudança, quando o indivíduo opta por adotá-la ou ao menos testá-la.

Existem ainda dois grupos de fatores que moderam o processo de percepção e avaliação das mudanças: variáveis individuais e variáveis situacionais. Os fatores individuais referem-se às características do indivíduo que influenciam seu processo cognitivo, tais como o dogmatismo, que está relacionado à predisposição em rejeitar novas ideias, a empatia, a falta de habilidade em lidar com abstrações ou com ambiguidade, a criatividade, aversão a risco, dependência e autoestima. Os fatores situacionais referem-se aos estímulos do ambiente no qual o indivíduo está inserido, ao grupo ou organização ao qual pertence. Tais fatores podem ser a cultura organizacional, solidariedade grupal, crenças compartilhadas, existência de conflitos internos, necessidade de conformidade, comprometimento da alta gerência com o processo de mudança, inércia organizacional e tipo de poder existente na organização e na sua estrutura. Esses fatores podem influenciar a percepção individual e a adoção de comportamentos resistentes (Caldas & Hernandez, 2001).

Esse modelo tem natureza cíclica. Em qualquer estágio, o indivíduo pode se defrontar com novas forças internas ou externas, com novas informações, emoções ou influência do grupo. Isso pode desencadear uma nova avaliação da

mudança e, em consequência, novos comportamentos diante da mesma (Caldas & Hernandez, 2001).

O modelo de resistência individual à mudança apresentado nesta sessão funda-se na perspectiva comportamental. Kets de Vries & Balazs (1999 como citado em Silva & Vergara, 2003) criticam a visão comportamental dos estudos dos psicólogos organizacionais sobre as resistências à mudança, que consideram o ser humano apenas um simples reservatório de determinantes ambientais, negando a existência de um mundo interior, as expectativas e desejos. Pouca atenção é dada aos processos internos e inconscientes das pessoas, como se fossem apenas seres racionais e lógicos que absorvem as informações e mudam o comportamento de forma automática de acordo com as mudanças. Na próxima seção abordam-se outras perspectivas de reações individuais à mudança.

2.4.1 Reações individuais à mudança

É importante que haja percepção e entendimento da forma como o indivíduo interpreta e cria significados para os eventos que envolvem a mudança, pois, sem isso, não há como entender o seu comportamento em relação à mudança organizacional (Isabella, 1990 como citado em Silva & Vergara, 2003; Weick, 1995 como citado em Silva & Vergara, 2003).

Um dos motivos que levam à resistência à mudança é o fato de líderes e liderados verem a mudança de formas divergentes (Strebel, 1999). Os líderes executivos interpretam a mudança como uma oportunidade para si e para a organização, enquanto que para os demais empregados ela pode ser vista como algo que rompe, separa e invade. Strebel (1999) sugere que os gerentes devem rever seu comportamento frente aos empregados, buscando pactos pessoais, que são as obrigações e compromissos entre empregados e empresa. As mudanças organizacionais alteram os termos desse pacto em três dimensões:

- a) Formal, que representa o aspecto mais conhecido da relação entre empregados e empregadores. O empregado se compromete com a empresa, a partir de exigências preestabelecidas em contrato e

- documentos da organização. Em contrapartida, os gerentes transferem a eles a autoridade e os recursos necessários para que exerçam as tarefas;
- b) a dimensão psicológica envolve os sentimentos de confiança e reciprocidade na relação empregatícia e em seus aspectos implícitos. Os gerentes esperam lealdade e disposição dos empregados para o desenvolvimento das tarefas diárias, enquanto estes definem o seu comprometimento quando entendem o seu próprio grau de dedicação ao trabalho e quais serão os reconhecimentos e recompensas por seu trabalho;
 - c) a dimensão social do pacto pessoal é usada como um meio de avaliar a cultura organizacional, entendida a partir dos valores, da missão e visão da empresa e de suas das práticas. Essa análise permite que o empregado questione se há integração entre seus próprios valores e princípios e os da empresa. A dimensão social influencia o comportamento dos empregados, podendo evoluir para a resistência à mudança organizacional.

Silva e Vergara (2003) citam algumas abordagens que podem ajudar a entender e lidar com a questão das resistências. Três questões devem ser consideradas para que haja o entendimento dos aspectos emocionais da mudança organizacional (Vince & Broussine, 1996 como citado em Silva & Vergara, 2003). A primeira questão trata dos paradoxos ligados às tensões entre clareza e incerteza: o indivíduo pode ficar mergulhado nas contradições e tentar ocultá-las, mesmo que irracionalmente. A segunda mostra que o indivíduo usa mecanismos de defesa para combater a ansiedade decorrente da mudança, tais como:

- a) Repressão - bloqueio às experiências desagradáveis;
- b) regressão - retorno a ações anteriores que tenham proporcionado segurança;
- c) projeção - transferência de falhas pessoais para os outros;
- d) formação de reação - excessiva manifestação de sentimentos opostos aos sentimentos que representam ameaças; e
- e) negação - não aceitação de uma realidade incômoda ou desagradável.

A terceira questão refere-se às relações sociais de poder, que possibilitam a criação de estruturas básicas para a viabilização da mudança (Vince & Broussine, 1996 como citado em Silva & Vergara, 2003).

Gabriel (1993 como citado em Silva & Vergara, 2003) alerta para o sentimento de nostalgia que, por vezes, é considerado como resistência dos indivíduos. Esse sentimento pode representar um saudosismo por um tempo bom, que ficou no passado da organização. Algumas características se repetem na manifestação de nostalgia em empresas que passam por processos de mudança:

- a) A nostalgia pode estar associada a momentos bons e até a momentos ruins, como os tempos de guerra;
- b) o sentimento de nostalgia pode fazer com que o tempo passado se coloque superior ao momento presente, especialmente se este não for agradável. As lembranças boas do passado são uma forma de enfrentar os momentos difíceis do presente;
- c) os objetos de nostalgia têm natureza variada e podem ser antigos edifícios, colegas que saíram, líderes que se aposentaram ou até mesmo um clima organizacional que no presente já não existe mais.

A resistência à mudança possui algumas fontes que podem variar de acordo com a posição do indivíduo no processo (Kets de Vries & Balazs, 1999). Entre as principais, observa-se:

- a) o medo do desconhecido, que provoca ansiedade e insegurança e desencadeia a vontade de voltar ao comportamento do passado;
- b) o medo de que a mudança provoque perdas de responsabilidade, de *status*, de direitos, de privilégios;
- c) o sentimento de não ser competente o bastante para os desafios que a mudança provoca; e
- d) a ameaça de perda ou enfraquecimento de relacionamentos, contatos e alianças.

No processo de mudança, o indivíduo passa por quatro fases de caráter emocional: de choque, descrença, abandono dos antigos padrões e realização ou

construção de uma nova realidade (Kets de Vries & Balazs, 1999). Na fase do choque, o indivíduo ainda não entende que tem algo errado, mas sentimentos de descontentamento começam a surgir e, inicialmente, podem ser ignorados ou explicados superficialmente. Depois, esses sentimentos se tornam mais fortes, não sendo mais possível evitá-los, podendo ser expressos como sentimentos como pânico e revolta.

A segunda fase caracteriza-se pela descrença, ocorrendo a negação dos acontecimentos. Instala-se um estado de confusão e desordem, e a tentativa de reaver o que foi perdido pode vir acompanhada de revolta e tristeza, com pensamentos voltados para o passado. Na terceira fase abandonam-se os antigos padrões de ação, pensamento e sentimento e iniciam-se as tentativas de estabelecer equilíbrio e experimentar novas oportunidades. O indivíduo tende a aceitar a nova realidade com ações positivas inclinadas para o futuro. A realização de uma nova identidade é a última fase, é o momento de uma nova criação interna do mundo e aceitação da realidade. O indivíduo assume postura proativa e abandona as práticas do passado, com visão no futuro.

Em síntese, para que ocorra a adaptação do indivíduo às mudanças, é necessário que aconteça a reconstrução da visão de si mesmo, de novas identidades e que sua relação com o mundo seja renovada. O processo dessas reconstruções só é possível quando o indivíduo pode manifestar os sentimentos e medos em relação à mudança (Caldas & Hernandez, 2001).

Para concluir o capítulo, os temas norteadores desta pesquisa - consultoria organizacional, mudança organizacional e resistência à mudança - foram abordados com base em diferentes autores. Para esta dissertação, entende-se consultoria como um processo de intervenção que ocorre em etapas e objetiva a mudança na organização. O consultor é um indivíduo capaz para ajudar o outro na solução de problemas ou na tomada de decisões (Pereira, 1999). O processo de mudança organizacional é qualquer transformação na estrutura, na estratégia, na cultura, na tecnologia, na área humana ou em qualquer outro componente, que cause impacto em partes ou no conjunto da organização (Wood, 2009). Quando se trata de mudança organizacional, o modelo de mudança incremental é

referência (Costa *et al.*, 2010), sendo esta a razão da escolha deste modelo para o presente estudo. O modelo de resistência individual à mudança proposto por Caldas e Hernandez (2001) pressupõe que a resistência é um dos resultados comportamentais que cada indivíduo pode adotar ao ser exposto à mudança.

Após a revisão da literatura que objetivou o conhecimento e a capacitação intelectual para leitura e crítica construtiva (Collis & Hussey, 2005), é descrita no próximo capítulo a metodologia.

3 Metodologia

Este capítulo trata da metodologia usada para a realização da pesquisa empírica: a caracterização da pesquisa, o quadro de referência, unidade de análise e de observação e as técnicas de coleta e análise dos dados. Não existe na literatura consenso sobre o que é uma pesquisa científica, mas há concordância quando se afirma que a pesquisa é um processo de pergunta e investigação, sistemática e metódica, que proporciona conhecimento (Collis & Hussey, 2005).

3.1 Caracterização da pesquisa

Tendo em vista o objetivo desta pesquisa – identificar como os consultores da Consultoria Beta atuam em processos de mudança organizacional em pequenas e médias empresas –, foi realizado estudo de caso de natureza descritiva e de caráter qualitativo. “O estudo de caso é um exame extensivo de um único exemplo de um fenômeno de interesse” (Collis & Hussey, 2005, p. 72). Contribui de forma singular para a compreensão dos fenômenos individuais, sociais, políticos e organizacionais, sendo uma estratégia comum de pesquisa nas ciências políticas, sociais e administrativas (Yin, 2010).

O presente estudo foi caracterizado como descritivo, pois, de acordo com (Gil, 2002), as pesquisas descritivas têm como objetivo principal a descrição de determinada população, suas atitudes, opiniões e crenças ou saber a respeito de um fenômeno. A pesquisa qualitativa envolve dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos, sendo que o pesquisador tem o contato direto com o objeto estudado para melhor compreensão dos fenômenos (Godoy, 1995). Dessa forma, a escolha do método de pesquisa qualitativa para este estudo é mais indicada para identificar os principais desafios enfrentados pela Consultoria Beta na condução do processo de mudança organizacional em empresas de pequeno e médio porte. De acordo com Godoy (1995), quando se pretende entender o fenômeno na sua complexidade, o estudo de caso de caráter descritivo e qualitativo pode ser a estratégia mais indicada.

3.2 Quadro de referência

A partir da revisão dos conceitos realizada no referencial teórico, optou-se por elaborar o quadro de referência (Figura 7) que deu sustentação à coleta e análise dos dados. Esta pesquisa centra-se em três categorias de análise: consultoria organizacional, modelo de mudança organizacional e resistência à mudança, baseada em diversos autores (Abrahamson, 2006; Beer, 2010; Bilhim, 2010; Block 2013; Caldas & Wood, 1999; Caldas & Hernandez, 2001; Caplan, 1970 como citado em Mancia, 1997; Greiner, 1965 como citado em Pereira, 1999; Kotter 2013; Lewin, 1947 como citado em Caldas & Hernandez, 2001; 1951 como citado em Costa *et al.*, 2010; Lima, 2003; Mancia, 1997; Motta, 1997; Pettigrew, 2011; Pereira, 1999; Schein, 1972; Silva & Vergara, 2003; Wood, 2009).

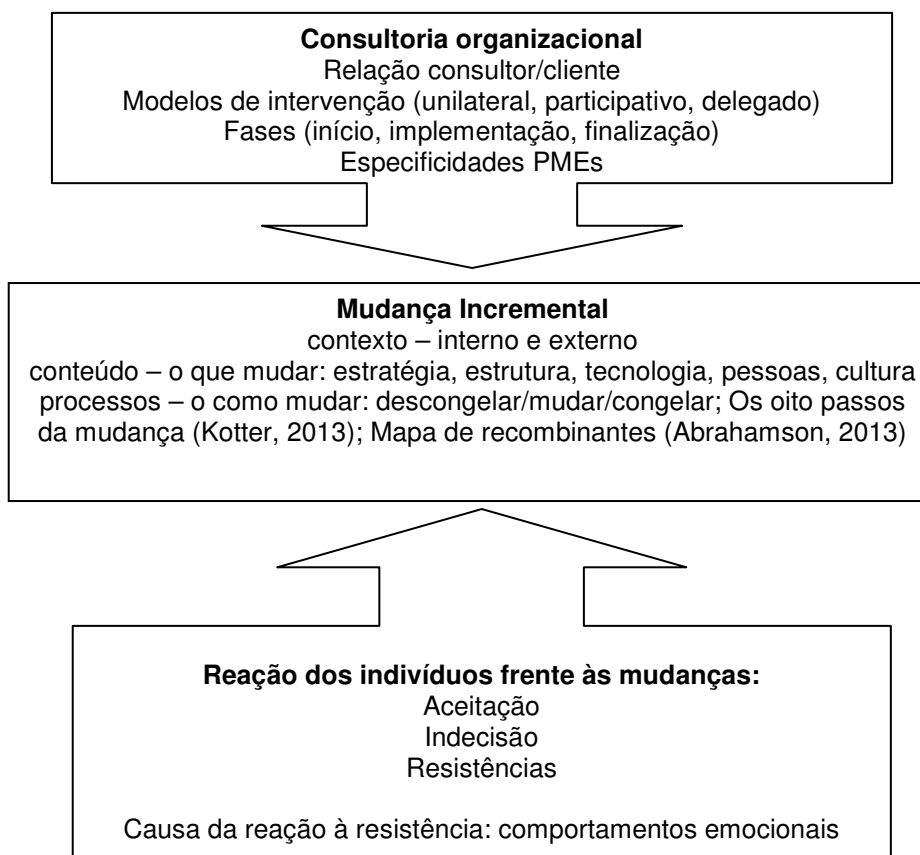


Figura 7 - Quadro de referência.

Fonte: elaborado pela autora a partir de Abrahamson, E. (2006). *Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna e inovadora*. São Paulo: Makron Books; Badham, R. (2013b). *Short change: an introduction to managing change*. Ukraine: Business Perspectives Publishing Company; Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn, M., & Walton (1990). Why Chance Programs don't produce chance. In: Costa, S. G.; Rodrigues, J. N.; Vieira, L. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas; Bilhim, J. (2005). Teoria organizacional: estruturas e pessoas. In: S. G., Costa, J. N., Rodrigues, L., Vieira, L. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas; Block, P. (2013). *Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico*. São Paulo: Makron Books; Caldas, M. P., & Wood, Jr. T. (1999). *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas; Caldas, M. P., & Hernandez, J. M. C. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31; Mancia, L. T. S. (1997). Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre; Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro: Elsevier; Lima, S. M. V (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV; Motta, P. A. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark; Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). Managing chance for competitive success, In: S. G., Costa, J. N., Rodrigues, & L., Vieira, L. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo: Atlas; Pereira, M. J. L. de B. (1999). *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books; Silva, J. R. G. e Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE-Eletronica*, 43(3), 10-21; Wood Jr., T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de Empresas*. (5. ed.), São Paulo: Atlas.

Consultoria organizacional é uma relação de ajuda, por meio da interação entre o consultor, que é um especialista, e o cliente, que solicita auxílio para a busca de

solução de um problema na organização ou de dificuldades em áreas específicas do conhecimento (Block, 2013; Caplan, 1970 como citado em Mancia, 1997; Schein, 1972). O consultor é uma pessoa capaz de ajudar o outro na solução de problemas e na tomada de decisões (Block, 2013; Pereira, 1999).

A intervenção de consultoria pode ser unilateral, fundamentada na autoridade hierárquica; participativa, com o envolvimento e participação dos diferentes níveis hierárquicos e grupos da organização; e delegada, quando os níveis organizacionais são responsáveis por todas as definições e ações sobre os problemas (Greiner, 1965 como citado em Pereira, 1999).

A consultoria é composta de cinco fases, de acordo com Block (2013): a “entrada e contratação” é a primeira fase, é quando acontece o contato inicial de consultor e cliente, falam sobre as expectativas e como irão iniciar o trabalho. Na segunda fase, “descoberta e diálogo”, são identificados o problema e as pessoas que irão se envolver no processo, o método que será usado e o tempo de duração. “Análise e decisão de agir” é a terceira fase, quando já devem estar acontecendo o levantamento e a análise dos dados, devendo o consultor envolver o cliente nesse processo. O “engajamento e implementação”, que corresponde à quarta fase, envolve a execução do planejamento da fase anterior e após coleta e análise dos dados o consultor deverá começar a conscientização e introdução da mudança por meio de reuniões e treinamentos. Na última fase, “extensão, reciclagem ou encerramento”, aprende-se com o engajamento e decide-se por estender ou finalizar a consultoria; se optar por estender, é necessária reciclagem no processo e inicia-se um novo contrato (Block, 2013).

A intervenção de consultoria gera o processo de mudança organizacional. O modelo de mudança incremental proposto por Bilhim (2010) é considerado referência e foi escolhido em função dos objetivos desta dissertação. Este modelo considera três elementos fundamentais: o contexto, o conteúdo e o processo. O contexto refere-se às pressões exógenas - que se originam do ambiente externo em que a organização está inserida, dos concorrentes, clientes e fornecedores - e às pressões endógenas - que têm origem no ambiente interno da organização, no sistema técnico, nas estruturas, nos procedimentos, no regulamento e no clima

organizacional. O conteúdo define o que deve ser mudado: estrutura, tecnologia, cultura, redefinição de tarefas ou produtos e serviços. O processo de mudança refere-se à escolha da metodologia que será usada para realizar e gerir a mudança (Bilhim, 2010).

O processo de mudança proposto por (Kotter, 2013) sugere oito etapas a serem seguidas.

- a) Estabelecer senso de urgência é o primeiro passo, no qual os envolvidos no processo da mudança devem entender a mudança como sendo urgente e necessária e a realidade dos mercados e dos concorrentes deve ser analisada, assim como discussão das crises potenciais ou oportunidades fundamentais;
- b) no segundo passo, criação de uma coalizão administrativa, deve ser formado um grupo para liderar a mudança, que promova a motivação e que trabalhe junto;
- c) desenvolvimento de visão e estratégia, terceiro passo, refere-se a desenvolver uma estratégia para criar uma visão que ajude a direcionar o esforço da mudança;
- d) o quarto passo é a comunicação da visão da mudança - usar os veículos de comunicação para informar a nova visão e as estratégias e também usar a coalizão administrativa para modelar o comportamento que se espera dos funcionários;
- e) investir no *empowerment* dos funcionários para ações abrangentes é o quinto passo, que consiste na eliminação dos obstáculos, na mudança de sistemas que minem a visão da mudança e o encorajamento para utilizar ideias e atividades incomuns;
- f) no sexto passo, realização e conquistas de curto prazo, ocorrem o planejamento de melhorias visíveis nas conquistas e o reconhecimento do pessoal que participa dessas conquistas;
- g) consolidação de ganhos e produção de mais mudanças é o sétimo passo - mais confiança para mudar os sistemas, estruturas e políticas que não se adequam à visão da mudança, contratação de pessoal para implementação da mudança;

- h) no último passo, estabelecimento de novos métodos na cultura, busca-se articular as conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional e a criação de meios para garantir a sucessão da liderança.

Toda mudança desencadeia uma reação do indivíduo. A resistência à mudança é conceituada como a tendência individual ou grupal a fazer oposição às forças sociais que levam o sistema para outro grau de equilíbrio (Lewin, 1947 como citado em Caldas & Hernandez, 2001). Tal reação é considerada uma das principais causas dos fracassos na implantação de mudança nas organizações (Caldas & Hernandez, 2001). De acordo com o modelo de resistência à mudança proposto por esses autores, quando o indivíduo é exposto a uma modificação ocorre um processamento inicial, quando se verificam o reconhecimento dos atributos da mudança e a avaliação das consequências, se adotada a mudança. A resposta inicial ao processamento pode ser de baixa consistência, quando o indivíduo rapidamente adota o comportamento de resistência. Pode ser de alta consistência, quando ele entra em contato com a mudança e a aceita. E, ainda, pode ser de consistência moderada, quando há dúvida. No processamento estendido, o indivíduo analisa a mudança e procura entendê-la. Então, suas emoções podem ser positivas ou negativas e verificam-se a integração das informações e a tendência à ação, que pode ser a decisão de superar a mudança, resistir, experimentar ou ficar indeciso (Caldas & Hernandez, 2001).

Esse quadro de referência foi utilizado para a realização da coleta e análise dos dados, visando alcançar os objetivos propostos neste estudo.

3.3 Unidade de análise e de observação

A unidade de análise refere-se ao local no qual é realizado o estudo de caso, estando relacionada à questão inicial da pesquisa (Yin, 2010). A Consultoria Beta, nome fictício escolhido para que seja mantido seu anonimato e o sigilo dos dados, é a unidade de análise desta pesquisa. É uma empresa que presta serviços de consultoria organizacional, com escritório em Uberlândia, Minas Gerais, e atua na microrregião do Triângulo Mineiro e do Alto Paranaíba. Iniciou suas atividades em 2009, na cidade de São Gotardo, Minas Gerais. Em 2013, mudou sua sede para

Patos de Minas, Minas Gerais, e atualmente conta com mais um escritório em Uberlândia, Minas Gerais, onde firmou parcerias comerciais. Atua mais fortemente na microrregião do Triângulo Mineiro e no Alto Paranaíba. Conta com dois empregados e cinco consultores associados, que atuam diretamente junto aos clientes. Tem 20 clientes, que são pequenas e médias empresas, para as quais oferece serviços de consultoria nas áreas comercial, marketing, processos e planejamento. A autorização para a realização da pesquisa empírica encontra-se no Apêndice B.

A unidade de observação foi o proprietário da Consultoria Beta e os cinco consultores associados. A definição por entrevistar os consultores associados se justifica pelo fato de serem os profissionais que estão em contato direto com os clientes e por vivenciarem a rotina dos processos de mudança nas empresas clientes. Dessa forma, são os que mais contribuem para identificar quais os principais desafios enfrentados pelos consultores da Consultoria Beta na implantação de processos de mudança organizacional em empresas de pequeno e médio porte.

3.4 Técnicas de coleta de dados

Os dados podem ser classificados como primários ou secundários (Collis & Hussey, 2005), podendo ser pesquisadas diversas fontes, como registro em arquivos, pesquisa em documentos, entrevistas e observações direta e participante (Yin, 2010).

Uma das técnicas de coleta de dados utilizadas nesta pesquisa foi a análise documental, a partir de dados secundários do *site* e de arquivos da Consultoria Beta e dos consultores. Utilizou-se também a entrevista como fonte primária de dados. Foram coletados dados por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas pela pesquisadora. O proprietário foi entrevistado pessoalmente e, posteriormente, os dados foram complementados por meio de *skipe* e *e-mails*. Dois consultores foram entrevistados pessoalmente e três pelo *skipe*. Os entrevistados assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

(Apêndice C). Os respondentes são apresentados no capítulo 4, utilizando-se códigos – Prop, C1, C2, C3, C4, C5.

A entrevista é um método de coleta de dados no qual os participantes são selecionados para responder a perguntas, com o objetivo de descobrir o que fazem, sentem ou pensam a respeito de determinado fenômeno (Collis & Hussey, 2005; Yin, 2010). As entrevistas facilitam a comparação das respostas e podem ser feitas por telefone, pessoalmente ou por computador (Yin, 2010).

A escolha da entrevista como uma das técnicas de coleta de dados empregada nesta pesquisa está baseada na afirmação de Easterby-Smith, Thorpe e Lowe (1991, citados por Collis & Hussey, 2005), que sugerem que entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas são apropriadas quando:

- a) É preciso compreender o constructo que o entrevistado usa para gerar opiniões e visões sobre uma situação ou questão;
- b) um dos objetivos da entrevista é entender o mundo do respondente e o pesquisador poder influenciá-lo de modo independente ou colaborativo;
- c) a lógica passo a passo de uma situação não está clara;
- d) o assunto é confidencial ou comercialmente sensível.

Para a realização das entrevistas foi elaborado um roteiro de perguntas, baseado no quadro de referência, conforme apresentado na Tabela 7. O roteiro de entrevista encontra-se no Apêndice D.

Tabela 7

Roteiro de entrevista

Categoria	Autores	Questões
Consultoria organizacional	Block, 2013; Caplan, 1970, como citado em Mancia, 1997; Pereira, 1999 e Schein, 1972	<ol style="list-style-type: none"> 1. Quem são seus clientes? 2. Como são feitos a captação e o contato com o cliente? 3. Como o consultor se prepara para atendê-lo? 4. Quais são as demandas do(s) cliente(s)? 5. Como é realizado o diagnóstico para intervenção? 6. Como é realizado o planejamento de ação? 7. A Consultoria Beta tem algum modelo predefinido para intervenção? Se sim, fale sobre esse modelo. 8. Como são trabalhadas as especificidades dos clientes (porte da empresa)? 9. Como é realizada a retirada da consultoria? Preparação do cliente para continuidade do processo?
Mudança Incremental	Beer, 2010; Bilhim, 2010; Kotter, 2013; Lewin, 1951 (como citado em Costa <i>et al.</i> , 2010; Lima, 2003; Motta, 1997; Pettigrew, 2011; Wood, 2009.	<ol style="list-style-type: none"> 10. Como é mapeado o contexto da mudança? Interno e externo. 11. Como é definido o que vai ser mudado na organização? 12. Como é definido o “como” vai ser mudado? 13. E como é feita essa mudança? 14. Como é comunicado para as pessoas o processo de mudança? É feito algum trabalho no sentido de motivar as pessoas para a mudança? 15. De que forma as pessoas da empresa são envolvidas na consultoria/mudança? Quando é definido o que vai ser mudado, preocupam-se em interferir o mínimo possível no cotidiano das pessoas, reutilizando o que já existe? 16. Quais são os resultados esperados com a implantação da mudança? 17. É realizada uma avaliação do processo de consultoria quando chega ao fim? Como é feita essa avaliação? 18. Porcentagem de fracasso e sucesso? Na percepção da consultoria? E na percepção do cliente? 19. Quantos cliente retornam? Voltam a solicitar novos trabalhos a Beta?
Reação dos indivíduos frente às mudanças	Caldas e Hernandez, 2001; Lewin, 1947 como citado em Caldas & Hernandez, 2001, Lewin, 1951 como citado em Costa <i>et al.</i> , 2001; Silva e Vergara, 2003.	<ol style="list-style-type: none"> 20. Nos processos de mudança implantados (ou no ultimo processo), o que você pode falar sobre os sentimentos das pessoas/colaboradores em relação à mudança? Cite exemplos. 21. Como você vê a reação das pessoas envolvidas nos processos de mudança organizacional de que você participa (aceitam, resistem, ficam indecisas)? 22. O que é feito para identificar a resistência por parte das pessoas ao processo de mudança? Quais seriam as principais causas da resistência? 23. E no caso de resistência, o que é feito para que essas reações não dificultem a implantação das mudanças?

Fonte: elaborado pela autora.

Esse roteiro foi utilizado pela pesquisadora para conduzir as entrevistas que foram gravadas e transcritas para posterior análise dos dados.

3.5 Técnica de análise dos dados

Nesta pesquisa os dados foram submetidos à análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas que visam analisar as comunicações para obter, por meios sistemáticos e objetivos, a descrição do conteúdo das mensagens e indicadores (quantitativos ou não) que permitam conhecer a produção/recepção dessas mensagens. Buscam-se a explicitação e sistematização do conteúdo das mensagens e de sua expressão, para realizar as deduções lógicas e justificadas referentes à origem das mensagens. O pesquisador possui ou cria operações analíticas adaptadas à natureza do material e à questão que procura responder (Bardin, 2009). Os dados são interpretados a partir da ligação entre resultados obtidos com outros já conhecidos, sejam derivados de teorias ou de estudos realizados anteriormente (Gil, 2002). De acordo com Bardin (2009), a técnica de análise do conteúdo é composta de três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados.

A pré-análise é a fase da organização e reconhecimento do material e tem três objetivos: escolher os documentos para análise, formular hipóteses e objetivos e elaborar indicadores para a interpretação final. A segunda fase, a exploração do material, segundo Bardin (2009), consiste na codificação, classificação e exploração profunda do material, bem como na administração sistemática de decisões já tomadas na primeira fase. A última fase é o tratamento dos resultados, com base nas interpretações dos mesmos de acordo com os objetivos previstos e a teoria estudada (Bardin, 2009).

A Tabela 8 mostra a síntese da metodologia utilizada nesta pesquisa.

Tabela 8

Síntese da metodologia

Tema	Objetivos Específicos	Autores	Coleta de dados	Técnica de Análise dos dados
Consultoria Organizacional	Descrever a história, o perfil e o contexto da Consultoria Beta	Block, 2013 Caldas e Wood, 1999 Donadone <i>et al.</i> , 2012 Mancia, 1997 SEBRAE, 2014 Schein, 1972 Wood, 2009	Pesquisa documental e Entrevista semiestruturada	Análise documental e análise de conteúdo
Mudança Incremental	Descrever os processos e modelos utilizados nas intervenções de mudança organizacional realizadas pela Consultoria Beta.	Abrahamson, 2006 Araújo, 2012 Fischer, 2002 (como citado em Sales, 2012) Kotter, 2013 Lima, 2003 Motta, 1997	Pesquisa documental e Entrevista semiestruturada	Análise documental e análise de conteúdo
Reação dos indivíduos frente às mudanças	Identificar a reação dos funcionários às mudanças decorrentes de intervenções realizadas pela Consultoria Beta.	Block, 2013 Kotter, 2013 Mancia, 1997 Pereira, 1999 Strebel, 1999 Silva e Vergara, 2003	Entrevista semiestruturada	Análise de conteúdo

Fonte: elaborado pela autora.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

Neste capítulo, são apresentados os resultados das análises das entrevistas realizadas com os consultores e com o proprietário da Consultoria Beta, considerando-se o modelo de pesquisa adotado, de maneira a atender aos objetivos aqui estabelecidos.

4.1 Consultoria Beta: histórico e contexto

Os dados desta seção são oriundos de entrevistas com o proprietário da Consultoria Beta, realizadas pessoalmente, via *skipe* e/ou *e-mails*, e dados do *site* da empresa.

O fundador e proprietário da consultoria Beta é formado em Administração e cursou *Master of Business Administration* (MBA) em Gestão de Finanças. Iniciou sua carreira como consultor júnior em uma consultoria de Belo Horizonte, onde atuou por dois anos. Após, foi para a Europa, onde esteve pelo período de um ano, para estudar inglês. Interessou-se em entender o funcionamento de algumas grandes marcas, como Prada e Louis Vuitton, tendo participado de palestras e cursos. Quando voltou ao Brasil, trabalhou por um ano como consultor associado na mesma consultoria em que já trabalhara anteriormente. Passou a atuar também como professor no curso de Administração na Faculdade do município de São Gotardo, até os dias atuais.

Percebendo um mercado de consultoria a ser explorado na região de São Gotardo, tornou-se consultor independente e começou a fazer pequenas intervenções em empresas locais, microempresas do setor de serviço e comércio, lojas de confecção, salão de beleza e prestadoras de serviços de informática. Formalizou sua empresa de consultoria no ano de 2009.

Assim, a Consultoria Beta, nome fictício da empresa pesquisada, iniciou suas atividades em 2009 no município de São Gotardo, localizado na mesorregião do Triângulo/Alto Paranaíba de Minas Gerais. O PIB desse município, segundo o

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2013), é composto de 20% em agricultura, 15% em extrativismo mineral, 11% em indústria e construção e 54% em comércio e serviços. O foco da consultoria eram as micro, pequenas e médias empresas, que representavam mais de 50% das empresas do setor de comércio e serviços do município de São Gotardo (<http://www.sebrae.com.br/>).

O primeiro ano de atuação da consultoria aconteceu em um panorama de muitos desafios. A inserção no mercado local foi difícil, já que a Beta foi a primeira empresa de consultoria do município e os empresários locais não tinham muito conhecimento dos serviços prestados por esse tipo de empresa. Os primeiros clientes foram microempresários conhecidos – “os primeiros clientes da Beta eram pessoas que conheciam meus pequenos trabalhos já realizados enquanto consultor independente e autônomo, sem uma marca ou nome” (Prop.). Quando visitava os clientes para apresentar-se como consultor e divulgar seu trabalho de consultoria, muitos empresários não sabiam qual a função de um consultor.

Durante os três primeiros anos, o proprietário era o único consultor da Beta, era um “faz-tudo”: captava clientes, desenvolvia os projetos e os executava. A partir de 2013, já estava mais conhecido na região, já havia prestado consultoria para empresas de referência no município e região e contava com uma carteira de aproximadamente 10 clientes. A realização de algumas intervenções bem-sucedidas deu-lhe confiança para o crescimento e expansão.

Um escritório-sede foi inaugurado em Uberlândia, cidade escolhida por ser a maior do Triângulo Mineiro, com localização que beneficia a atuação da consultoria, e por apresentar várias oportunidades de negócios. Atualmente, a Consultoria Beta conta com uma carteira de aproximadamente 22 clientes. Atua em alguns municípios da região do Triângulo Mineiro, como Araxá, Carmo do Paranaíba, Ibiá, Monte Carmelo, Patrocínio, Patos de Minas, São Gotardo e Uberlândia, sendo seus principais clientes localizados nestas três últimas cidades. As empresas que procuram a consultoria, na maioria das vezes, já são clientes e já conhecem os serviços da Consultoria Beta.

Para o atendimento dessa clientela, a Consultoria Beta conta com cinco consultores associados. Presta serviços nas áreas de processos, planejamento estratégico, marketing e comercial (*site* da consultoria). Os consultores associados na Consultoria Beta são um homem e quatro mulheres, na faixa etária de 25 a 39 anos, com formação em Administração, Tecnologia da Informação, Ciências Contábeis e Psicologia e especialização nas áreas de Gestão de Pessoas, Finanças, Gestão de Negócios e Auditoria e Controladoria. Eles procuraram se associar à Beta por indicações e por não terem experiência suficiente para atuarem como autônomos. São consultores independentes que buscam se unir à marca, com o objetivo de serem reconhecidos no mercado e adquirirem experiência.

Nossos consultores hoje são a maioria por indicação, por serem consultores e por quererem se associar a alguma marca. Nossos projetos são geridos pelo coordenador; o consultor não atua sozinho. É realizado um cronograma, de acordo com o levantamento e diagnóstico da proposta (Prop.).

Para o proprietário, o fato de os projetos serem coordenados pela Beta deixa o consultor mais seguro para desenvolver o trabalho, sendo o resultado mérito da consultoria e não do consultor individualmente.

Diante dos dados expostos, observa-se que a Beta é uma pequena empresa de consultoria, que tem buscado ampliar sua carteira de clientes e concentra seu foco em empresas de médio e pequeno porte. A consultoria tem direcionado seus esforços para o crescimento, amadurecimento e estabilidade no mercado, bem como os seus consultores.

O proprietário é um profissional jovem, com alguma experiência e encontra-se ainda em processo de desenvolvimento. De acordo com Block (2013), a Faculdade e o primeiro emprego constituem o treinamento básico de um futuro consultor, mas é só mais tarde, quando adquire competência técnica e experiência, é que ele pode iniciar-se na consultoria. Os consultores associados buscam na Beta a possibilidade de aprendizagem, bem como a inserção junto aos clientes.

A próxima sessão descreve os processos e modelos utilizados em intervenções da Consultoria Beta.

4.2 Processos e modelos utilizados pela Consultoria Beta

O processo de intervenção inicia-se com a captação e o contato com os clientes, realizados pelo canal comercial da Beta que, por telefone, agenda a visita para apresentação do trabalho e do portfólio de serviços. O contato boca a boca funciona também como indicação. “Além do nosso canal comercial, contamos bastante com as indicações, eu diria que a maioria dos contratos fechados vieram (*sic*) da propaganda boca a boca” (C2).

Os consultores preparam-se para atender o cliente, conforme o projeto que foi desenvolvido e considerando cada área da empresa na qual será realizada a mudança.

Quando a intervenção é na área em que eu não tenho muito domínio, procuro estudar sobre o tema (C4).

Me preparo de acordo com o projeto que foi desenvolvido, baseado no diagnóstico que foi feito para a intervenção (C5).

De acordo com cada projeto, sabemos a área da empresa que iremos atuar e a partir daí o consultor busca conhecimento naquela área, se já não for especialista naquilo (C2).

Os seis consultores afirmaram que não existe um modelo de intervenção padrão, adotado pela consultoria. Para o proprietário, esse é um ponto falho da Beta, pois cada consultor atua conforme sua experiência e utiliza uma metodologia particular em suas intervenções. Ele admite que é necessário desenvolver um modelo padronizado para a atuação dos consultores (Prop.).

Atualmente, em função da crise, as empresas estão preocupadas para gerar receita e estão buscando consultoria na área comercial, procurando preparar e treinar suas equipes de vendas. O porte da empresa gera limitações quanto ao orçamento disponível para investir em consultorias, demandando projetos de

intervenções mais enxutas, com orçamentos menores (Prop., C1, C2, C3, C4, C5).

Na primeira visita ao cliente é realizada uma reunião na qual, além da apresentação do portfólio de serviços da consultoria, o cliente expõe suas necessidades e identifica as áreas da empresa que precisam de melhorias. “Após eles mostrarem interesse, já partimos para o diagnóstico inicial, levantamos as necessidades no diagnóstico e passamos uma proposta de consultoria” (Prop.).

O diagnóstico é o norteador das ações de intervenções (Prop). É realizado por meio de uma foto, que é uma pesquisa detalhada sobre a empresa. Antes de iniciar a foto, os consultores buscam o máximo de informações do cliente - a área de atuação, quais produtos que comercializa e/ou produz, que serviços oferece e quem é ele. Essas informações são obtidas em *sites*, revistas ou outras fontes sobre a empresa (C1, C2, C3, C4, C5).

A foto tem como objetivo conhecer e entender o negócio do cliente, identificando qual é a situação atual daquela empresa. É uma forma de trazer à tona os problemas (C3). Para a coleta de dados, são realizadas entrevistas com funcionários, gerentes e proprietários da empresa e são analisados documentos como relatórios de vendas e registros financeiros e de recursos humanos, para que seja possível ter visão clara e ampla da situação da empresa naquele momento (C2).

A foto é constituída basicamente pelas informações que coletamos nas entrevistas, em pesquisas nos documentos, nos históricos financeiros, registros dos recursos humanos sobre os funcionários, históricos da produção, quando é indústria, sobre as vendas. Toda a informação que possa nos ajudar a entender todos os aspectos do nosso cliente, qual é a situação da empresa em todas as áreas (C2).

O diagnóstico contém a descrição da empresa, área de atuação, produtos e serviços, a missão, visão e valores. Conta também com uma descrição da cultura organizacional e do modelo de gestão daquela empresa, centrando-se na indicação dos problemas detectados por área.

A Tabela 9 apresenta a foto de uma empresa cliente, a partir de um documento fornecido pela Consultoria Beta. Os dados indicam como são apresentados os resultados, iniciando-se com o diagnóstico da cultura, seguido pelas informações por áreas da empresa, evidenciando-se os problemas detectados e as sugestões de ação.

Tabela 9

Foto de uma empresa cliente

Setor	Diagnóstico	Sugestões para ação
Cultura Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Gestão familiar paternalista - Comunicação interna informal e quase inexistente - Ausência de formação de futuras lideranças 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver gestão profissional de meritocracia - Formalizar comunicação eficiente - Investir em pessoas e lideranças
Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conhecimento técnico - Funções não definidas - <i>Software</i> ineficiente - Falta de registro de dados 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratação de pessoal qualificado - Definição de funções - Aquisição de <i>software</i> adequado
Recursos Humanos Departamento Pessoal	<ul style="list-style-type: none"> - Confusão de papéis dos Recursos Humanos com o Departamento Pessoal - Falta de gestão de pessoal - Inexistência de processos seletivos 	<ul style="list-style-type: none"> - Separação dos setores de RH e DP - Estabelecer políticas de desenvolvimento de pessoas - Criação de processos seletivos, de integração, avaliação de desempenho e programa de desenvolvimento individual
Contabilidade	<ul style="list-style-type: none"> - Inexistência de <i>software</i> contábil - Falta de participação do setor na tomada de decisão - Indefinição de processos contábeis 	<ul style="list-style-type: none"> - Adquirir <i>software</i> de gestão integrado, para facilitar fechamentos contábeis - Envolver e consultar a contabilidade para decisões - Desenvolvimento e definição de processos contábeis
Operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de uma metodologia para controle da qualidade do serviço - Inexistência de planejamento da operação - Dificuldade de comunicação da equipe com os outros setores da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> - Planejar, definir, treinar e melhorar os processos e procedimentos operacionais - Realizar reuniões periódicas com os coordenadores e líderes operacionais para desdobramento de estratégias, metas e novas metodologias utilizadas pela empresa. - Definir indicadores a serem controlados no setor operacional - Realizar o planejamento operacional anualmente
Compras/ Estoque e Logística	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de padronização e planejamento pra realização das compras - Ausência de sistematização para controle do estoque 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir processo e normas para realização de compras - Realizar controle estoque
TI (Software)	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Software</i> utilizado pela empresa não atende às necessidades dos setores 	<ul style="list-style-type: none"> - Contratar um <i>software</i> que atenda às necessidades de toda a empresa
Estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Ausência de estratégias em todos os níveis 	<ul style="list-style-type: none"> - Desenvolver estratégias pensando nos objetivos financeiros, pessoas, clientes e processos.

Fonte: elaborado pela autora a partir de documentos da Consultoria Beta.

De acordo com o proprietário, os setores que fazem parte do diagnóstico e que compõem a foto da empresa cliente são definidos no primeiro contato com o cliente. As informações sobre cada setor compõem a coluna do “diagnóstico” da Tabela 9 e são coletadas por meio de entrevistas com funcionários e gestores e de análises em documentos e registros referentes a cada área. A coluna que descreve as “sugestões para ação” é elaborada a partir da análise dos dados coletados no diagnóstico. Posteriormente, as ações sugeridas farão parte do planejamento para ação e execução das mudanças programadas para a intervenção.

Nesse mapeamento realizado no início do processo, “visualizamos junto com a diretoria onde querem chegar e, para isso, de onde eu estou até onde quero chegar existe um intervalo que é onde está a demanda e criamos um escopo do projeto a partir daí” (Cons. 2). As entrevistas realizadas no início das consultorias é o que dá a sustentação para o mapeamento da mudança (C1, C2, C3, C4, C5). Procuram identificar o que as pessoas pensam e sentem sobre a empresa onde trabalham, dos setores onde atuam, das gerências, das ferramentas de trabalho, da estrutura, do clima e do contexto interno da organização. Com esses dados é que se define o que vai ser mudado na empresa.

Para conduzir as entrevistas, são elaborados roteiros simples, que permitem que sejam realizadas análises pontuais, explica o Prop. Em alguns casos específicos as perguntas podem ser mais exploratórias e objetivas.

Analisamos onde, quem e como é feito e já colocando oportunidades de melhoria. As entrevistas são por amostragem e individuais, diagnosticando desde a cultura até as operações da empresa. É um processo simples (Prop).

As perguntas podem ser exploratórias, sobre como é realizado o processo, finanças, como funciona o sistema de *software* deles, como é o atendimento aos clientes, e às pessoas, se estão satisfeitos com a empresa, suas funções, remuneração e perguntas estratégicas, por exemplo, para onde a empresa está indo e se todos estão seguindo a mesma direção (Prop.).

Procuramos identificar que tipo de gestão prevalece na empresa, se é familiar, centralizada, qual é o perfil dos gestores (C2).

São entrevistados somente os funcionários que trabalham nos setores que sofrerão intervenções. Busca-se entender o olhar do funcionário sobre a empresa, sobre a gestão, sobre os métodos de trabalho e qual seu grau de comprometimento com a empresa. “Quando entendemos o que pensa e como age o funcionário, fica mais fácil saber como devemos conduzir a consultoria” (C4). Nas entrevistas, é importante detectar os problemas existentes, bem como identificar as lideranças internas que possam contribuir para o trabalho da consultoria (Prop, C1, C2, C3, C4, C5).

Os dados das entrevistas são registrados pelo consultor no próprio roteiro e anexados aos demais documentos que irão compor o diagnóstico. Os dados coletados são categorizados por área da empresa (pessoas, financeiro, processos e cultura), o que permite extrair as informações relevantes. Esse diagnóstico é elaborado pelo consultor proprietário.

O próximo passo é a apresentação do diagnóstico para o cliente, juntamente com uma proposta de trabalho, na qual consta o cronograma com o tempo previsto de duração da consultoria, os custos e as ações que serão tomadas (Prop). A negociação sobre a forma de pagamento é discutida no momento do fechamento do contrato. O preço da hora da consultoria é definido de acordo com o que é praticado no mercado, bem como os honorários dos consultores, que variam de acordo com o valor da hora vendida para cada consultoria (Prop).

Essa exibição do diagnóstico ao cliente é feita pelo proprietário da Beta, por meio de um resumo em *Power Point (sic)*: “Se faz um resumo em PPT, que é apresentado para direção, passamos também o diagnóstico detalhado e já apresentamos um cronograma de trabalho” (Prop). Nessa reunião, o cliente faz suas considerações, solicita alterações e então é feito o contrato dos serviços que serão prestados. Segundo o proprietário da Beta, mostrar um cronograma de trabalho da intervenção junto com o diagnóstico é uma forma de já sugerir soluções aos problemas. “É nossa estratégia de venda, já mostrar ao cliente soluções e se, ainda assim, ele quiser fazer alterações, atendemos suas solicitações” (Prop).

Posteriormente, é realizado o planejamento para execução da intervenção e implementação das mudanças. O planejamento para a ação é elaborado com base nas informações do diagnóstico, sendo denominado pelo proprietário da Beta de “cronograma”: “Fazemos um cronograma de execução de trabalho, descrevendo as ações que serão tomadas, quem irá fazer o que, como será feito e por que está sendo feito” (Cons. Prop.).

Na fase do planejamento para a ação, é determinado quanto tempo, em horas, o consultor irá se dedicar ao projeto da mudança. Essa definição tem o objetivo de manter uma constância no processo da mudança e também de garantir uma rotina nas intervenções no trabalho das equipes na empresa-cliente, a fim de evitar desgaste dos funcionários em relação às alterações na sua rotina diária. Entretanto, a rotina da empresa é inevitavelmente alterada com o processo de mudança, uma vez que é necessário envolver os funcionários. E isso faz com que seu dia a dia mude (Prop., C1, C2, C3, C4, C5).

A implementação da mudança é de responsabilidade da consultoria e ocorre por meio de reuniões e de treinamentos, com pautas baseadas no diagnóstico que foi apresentado no início do processo (Prop). Para essa fase, os consultores C1, C2, C3, C4, C5 destacam que o desafio é dar o “pontapé inicial”, tirar as pessoas da zona de conforto. A orientação na Beta é “pegar na mão do cliente” para fazer a ação acontecer. Para isso, procuram identificar desde o início da consultoria pessoas para serem peças fundamentais no auxílio da condução do processo da consultoria (Prop).

Cada projeto tem sua meta e cada consultor faz sua parte - “deixamos o dever de casa para o cliente, de acordo com o que está sendo mudado, e precisamos que os colaboradores se envolvam e quando é preciso pegamos no pé mesmo” (C5). Pelo fato de a Beta não ter um modelo predefinido para a intervenção, cada projeto tem suas particularidades. Para atender às diferentes necessidades, é desenvolvido um modelo de consultoria específico para cada cliente, de acordo com os problemas diagnosticados em cada setor que sofrera a intervenção (C1, C2, C3, C4, C5).

A comunicação sobre a mudança também é uma ação presente nas intervenções da Consultoria Beta. “Geralmente fazemos uma apresentação do projeto no início e, ao longo do processo, vamos fazendo apresentações para mostrar o que está sendo feito para diminuir a ansiedade das pessoas” (Prop.). São realizadas reuniões e exposições para que todos acompanhem o andamento do processo. Também são realizadas dinâmicas, com a participação da diretoria e de todos os envolvidos, para definir como cada indivíduo vai contribuir para a mudança, onde irá impactar os processos, o que vai melhorar e o que cada pessoa tem a ganhar com a mudança que está sendo realizada (C4).

Pelo porte da empresa – PMEs –, os proprietários se envolvem pessoalmente na consultoria, o que tanto pode facilitar como dificultar o processo. O envolvimento do proprietário da empresa se dá principalmente no momento do planejamento da intervenção, ajudando a definir metas, indicadores, controlar e cobrar resultados de quem participa da mudança (Prop).

O proprietário se envolve na consultoria, isso é bom, mas por outro lado, ele não tem a percepção exata dos problemas e acaba causando atrasos em nosso planejamento (Prop).

O fato de o proprietário se envolver faz com que as pessoas fiquem mais comprometidas com o processo, gerando maior clareza nas metas e nos objetivos da mudança (C2).

Por exemplo, se o proprietário não se envolve, temos dificuldade em mudar a cultura da empresa se for o caso (Prop).

Todas as intervenções são acompanhadas no cronograma da consultoria, no qual estão descritas as tarefas a serem realizadas e as respectivas datas em que deverão ser executadas. Esse documento é atualizado pelo consultor que executa a intervenção e é analisado pelo proprietário da Beta e por um consultor com mais experiência. Ambos coordenam todas as consultorias em andamento (Prop.). A partir da definição do projeto, os consultores não têm liberdade para fazer alterações ou adaptações:

Quem pode fazer qualquer alteração no projeto é o coordenador. Os consultores executam de acordo com o projeto. O consultor tem a liberdade de intervir na hora do desenvolvimento do projeto, que é quando está sendo planejada toda a ação (Prop).

Os consultores foram unânimes em afirmar que faz parte do processo da mudança preparar e treinar funcionários dentro das empresas onde prestam consultoria, para a continuidade e melhoria dos processos, depois da finalização da consultoria.

Um dos grandes desafios da consultoria é formar pessoas lá dentro da empresa. Para que ela consiga consolidar aquele conhecimento, a função da consultoria é treinar. Faz parte do passo a passo treinar pessoas, esperando que elas deem continuidade ao que já foi feito. A transferência de *know-how* é o que dá tranquilidade de deixar o cliente (Cons. 2).

Além de treinamentos que visam à preparação de funcionários para dar continuidade ao processo, a Beta também realiza uma apresentação, no final da intervenção, retratando todos os aspectos da mudança realizada. Documentos com o detalhamento do processo são deixados com o cliente. Nesse momento, fazem o *feedback* com o proprietário, para tomarem conhecimento do nível de satisfação do cliente até o momento.

Analisando os resultados das entrevistas, concluiu-se que os clientes da consultoria são pequenas e médias empresas, sendo a sua principal demanda, frente à situação econômica de recessão atual, a atuação na área de vendas, com o objetivo de aumentar suas receitas. Entretanto, essas empresas enfrentam dificuldades de capital, o que limita a contratação de consultorias. Essas constatações são confirmadas por Cezarino e Campomar (2006), que destacam que uma importante característica das PMEs é o pequeno volume de capital empregado e de capital de giro. Essas empresas, segundo Kassai (1997), exercem importante papel na economia, além de servirem como laboratório para a formação de empresários e executivos. Tanto as empresas-clientes exercem essa função de laboratório, como a própria consultoria, na medida em que aceita consultores juniores, que são supervisionados e treinados pelos consultores seniores – proprietário e consultor mais antigo.

Em função do porte das empresas, apurou-se que os proprietários se envolvem pessoalmente na consultoria, o que pode facilitar o processo, devido ao comprometimento e envolvimento nas diferentes etapas. Por outro lado, isso pode acarretar impasses na intervenção e causar atrasos no processo, pelo fato de não terem percepção mais sistematizada do problema e até mesmo por resistirem à mudança. Machado (2013) confirma essa percepção ao afirmar que os gestores de PMEs resistem às mudanças e intervenções, mesmo reconhecendo a importância de se adaptar às mudanças exigidas pelo mercado.

O estudo mostrou que a captação do cliente e o primeiro contato são feitos por meio de um canal comercial, que se comunica por telefone e faz o agendamento de uma primeira visita, para serem apresentados os serviços prestados pela consultoria e identificar as demandas do cliente. Block (2013) sugere que, na primeira fase da consultoria, é necessário fazer o contato com o cliente e realizar uma primeira reunião para expor as expectativas e explorar os problemas. Por outro lado, Pereira (1999) alerta que a consultoria deve ser um serviço demandado pelo cliente, pois não se “oferece” consultoria. Seria interessante aprofundar sobre a forma como essa consultoria vem agindo nesse contato inicial do canal comercial com clientes, destacando-se não ser aconselhável a “venda” do serviço.

A respeito da preparação do consultor para o atendimento ao cliente, foi detectado que não existe uma ação sistematizada. Os consultores buscam informações sobre áreas específicas e sobre a empresa, de acordo com cada intervenção e contam com suas experiências profissionais. Padula e Vadon (1996) alertam que os gestores das PMEs têm mais dificuldade em perceber o campo de possibilidades de intervenções das consultorias, o que remete à necessidade de atenção à preparação do consultor. Block (2013) ainda realça a necessidade da preparação dos consultores, que devem ter habilidades técnicas, interpessoais e habilidades de consultoria. Também devem estar preparados para saberem como reagir nas conversas e discussões decorrentes da consultoria. As entrevistas não revelaram como e se os consultores apresentam as competências necessárias para a atuação em consultoria.

O estudo também registrou a ausência de um modelo padronizado para a execução das intervenções. Os projetos são executados com base na experiência e no conhecimento particular de cada consultor. No entanto, Pereira (1999) adverte que a intervenção em consultoria pressupõe a adoção de métodos cujo uso deve ser cauteloso, evitando-se prescrições e pacotes preestabelecidos (Badham, 2013b; Motta (1997). Mancina (1997) acrescenta que cada modelo possui características de acordo com seus objetivos e estratégias, e conhecê-los e diferenciá-los pode ser útil no momento da intervenção de consultoria. De acordo com Motta (1997), o modelo deve ser plural, não se centrando em somente uma das perspectivas de mudança – estratégica, estrutural, tecnológica, pessoas, cultural e política. As múltiplas perspectivas se complementam.

O estudo revelou que o diagnóstico é feito por meio de entrevistas com funcionários e gestores e da análise de documentos que contenham informações das áreas que participarão das intervenções. O diagnóstico descreve os problemas de cada área e as sugestões para solucioná-los, sendo apresentado ao cliente, em *Power Point*, pelo proprietário. No modelo de consultoria proposto por Block (2013), a fase de descoberta e diálogo descreve esse momento no qual o consultor identifica o problema, por meio de diálogos, conversas e entrevistas. Na terceira fase é realizada a análise dos dados a serem apresentados ao cliente. A importância de tal ação é reforçada por Pereira (1999), que também propõe a identificação do problema e a clarificação da necessidade da mudança, nomeada de pré-diagnóstico.

No diagnóstico são coletados dados sobre o cenário da mudança, a partir dos quais é mapeado o ambiente interno da empresa. Não existem evidências que indiquem a preocupação com o contexto externo. Essa prática indica diferença em relação à teoria. O modelo de mudança apresentado por Bilhim (2005) sugere três categorias no processo de mudança: contexto, conteúdo e processo da mudança. O contexto interno está relacionado às pessoas e ao seu ambiente, sendo foco do processo de diagnóstico da Beta. O contexto externo refere-se aos clientes, tecnologia e concorrência, não tendo sido mencionado pelos consultores entrevistados. O conteúdo é o aspecto que define o “mudar o que”, podendo focar a estrutura, as tarefas e a tecnologia. Esse aspecto é identificado de certa forma

no diagnóstico da Beta, carecendo, entretanto, de aprofundamento. A Beta apresenta esses aspectos no relatório, indicando os *gaps* em relação aos setores envolvidos na mudança. A terceira categoria, o processo da mudança, é o momento da definição do “mudar como”, da escolha da metodologia que será adota para realizar a mudança. Na Consultoria Beta, essa fase é realizada pelo proprietário e por um consultor sênior, sendo também identificada no relatório a partir dos setores envolvidos na mudança.

As entrevistas revelam que após a apresentação do diagnóstico é firmado o contrato de trabalho, com informações sobre a consultoria, o preço, o tempo de duração e as condições de trabalho. Essa forma de proceder para a contratação da consultoria é confirmada por Pereira (1999), que considera a negociação das condições de trabalho e a disponibilidade financeira do cliente partes importantes do contrato de trabalho. No entanto, além do contrato com as condições de trabalho e definições financeiras, também é importante, por meio de um contrato psicológico, esclarecer os papéis das partes e firmar o comprometimento dos envolvidos no programa de mudança. Também fazem parte da contratação a negociação de expectativas e o estabelecimento de responsabilidades das partes envolvidas - consultor e cliente (Block, 2013). Nas entrevistas, não foi feita menção ao contrato psicológico.

Os dados das entrevistas mostraram que a implementação da mudança é baseada nas necessidades que foram identificadas no diagnóstico e realizada por meio de reuniões e treinamentos, ministrados pelo próprio consultor. Block (2013) indica que a implementação da mudança é realizada por meio de reuniões, treinamentos e eventos.

Os relatos das entrevistas revelam que a comunicação do processo de mudança é feita por meio de ações para que toda a empresa tome conhecimento do programa de mudança, por meio de reuniões e dinâmicas. A questão da comunicação é considerada importante por Kotter (2013), tendo como objetivo fazer a comunicação da visão da mudança para que todos se sintam parte da mudança, utilizando todos os veículos de comunicação disponíveis na empresa. Essa estratégia também é validada por Pereira (1999), que cita a comunicação

como uma etapa importante para a sensibilização e mobilização das pessoas para o programa de mudança.

As análises das entrevistas também demonstram que existe uma preocupação, por parte dos consultores, em preparar pessoas para auxiliar no processo de mudança, dar continuidade à sua implementação e sustentar a saída da consultoria. Por tal, são treinados funcionários para que fiquem responsáveis por exercer essa função. Essa forma de atuar é confirmada na literatura por Pereira (1999), que ressalta a importância da preparação e do desenvolvimento de agentes internos de mudança e a estimulação da independência do cliente em relação ao consultor, incentivando suas próprias tomadas de decisões. Também é reafirmada por Beer (2010), que alega ser necessária a determinação de uma liderança entre os funcionários, para que sejam agentes de mudança. Kotter (2013) também defende o desenvolvimento de pessoas preparadas para implementar a visão e sucessão da mudança.

A finalização do processo de consultoria, de acordo com Pereira (1999), é uma fase que deve ser trabalhada. Algumas vezes ocorre apego à consultoria, por parte dos gerentes, que se sentem inseguros para continuar o trabalho sem o auxílio desta ou por confusões a respeito das responsabilidades do consultor e dos gerentes.

Outro aspecto não menos importante nos programas de mudança é a reação dos indivíduos aos processos de mudança. A literatura referente ao tema salienta a resistência como uma das principais reações das pessoas expostas à mudança. A próxima sessão trata dessas questões.

4.3 Reação dos indivíduos às mudanças organizacionais

Um importante aspecto nos processos de mudança organizacional é a reação das pessoas quando se deparam com alterações em seu cotidiano de trabalho. São as pessoas que fazem a mudança, que é um processo complexo. “Trabalhar com as pessoas é muito delicado, cada uma tem seu tempo, sua personalidade, umas mais frágeis, outras nem tanto” (C3).

Normalmente, os empregados nas empresas onde são realizadas mudanças manifestam dois comportamentos típicos: o primeiro é quando ficam satisfeitos e felizes porque a mudança lhes permitiu crescimento; o outro é o sentimento de medo e de resistência (C2).

Existem os dois casos, existem as pessoas que vão ficar felizes porque cresceram, mudaram e melhoraram ou que a função mudou. E existem as pessoas que têm medo da mudança e que durante o processo não quiseram participar, resistiram e torceram para o projeto não dar certo. E no final, ela fica insatisfeita com o resultado. Então existem esses dois casos (C2).

Os consultores (Prop, C2, C4) enfatizam o medo como sentimento comum dos empregados em relação à mudança. No início, além do medo, elas se sentem inseguras por não saberem ainda o que vai acontecer e quais ações serão realizadas. Esse sentimento de medo e insegurança é uma tendência no comportamento dos funcionários diante das mudanças, principalmente se estas afetam seus cargos, salários e/ou a estabilidade que já conquistaram na empresa (C4). Esses sentimentos e reações podem causar transtornos na intervenção.

Vejo que quando somos apresentados para a equipe que irá participar da nossa consultoria, nos olham com desconfiança, com um certo medo (C4).

Inicialmente, as pessoas ficam assustadas com o incerto, ficam com medo, não sabem se serão demitidas ou não (Prop).

Em geral as pessoas têm uma tendência a sentirem insegurança e medo quanto a seus cargos, salários e até temem uma demissão (C4).

Estou gerenciando uma consultoria que visa mudar alguns processos na produção, e percebo as pessoas sendo hostis comigo, querendo sabotar de alguma maneira, por medo e insegurança do desconhecido. Estão causando atrasos no nosso cronograma (C3).

As principais causas da resistência à mudança são o medo, a descrença e as incertezas que esta provoca (C2, C3, C4, C5). Em algumas situações, os empregados acreditam que já fazem o seu melhor e não precisam mudar ou não acreditam nos resultados da mudança ou, ainda, temem suas consequências. Entretanto, as pessoas não resistem à consultoria e sim às mudanças e alterações em sua rotina:

O que causa a resistência nas pessoas é o fato de não acreditarem nos resultados do projeto, acham que já fazem o melhor, e o medo da mudança faz as pessoas terem um bloqueio e não quererem mudar, medo de perder o emprego ou cargo (C 2).

Eu acho que o pessoal não tem resistência com a consultoria, eles têm resistência com a mudança da cultura da empresa, não querem que mude e não querem sair na zona de conforto de um ambiente que sempre foi daquela forma. Existe um medo do novo e da incerteza que a mudança traz; ou acreditam que não irá mudar. Essas são as principais causas (Prop).

Depois do primeiro contato com a mudança, acontecem as reações que podem ser de resistência, indecisão ou aceitação (C4, C3, Prop). Os empregados, normalmente, no início resistem, é a consequência do medo que sentem; outros ficam indecisos, mas no final aceitam (C4). Na medida em que o processo evolui, os sentimentos vão se alterando: raiva, pelas cobranças à aceitação do processo, quando veem os resultados gerados (Prop). Existe também a resistência passiva, quando o empregado nega que esteja ocorrendo um processo de mudança; ele resiste, não participando, “como se” não estivessem ocorrendo mudanças na empresa.

A maioria, no início resiste, depois aceita. Algumas pessoas fingem aceitar, mas é fácil identificar esses sujeitos, pois realizam as tarefas de forma mecânica e automática, só para dar a entender que estão colaborando (C3).

A maioria das pessoas fica indecisa, em primeiro momento elas resistem um pouco, é normal que o ser humano tenha uma certa resistência ao novo, e depois, a grande maioria aceita (C4).

No meio do processo, elas sentem raiva por causa das cobranças que a consultoria gera, não somos as pessoas mais amadas nesse momento. E no final geralmente elas têm um sentimento bom, porque veem as coisas acontecerem. Por exemplo, quando a consultoria é no setor financeiro e começa a aparecer resultados nas receitas, aí o sentimento muda totalmente e passam a aceitar as mudanças melhor (Prop).

Por vezes, ele resiste, não aceita, não participa, mas também não atrapalha, faz suas tarefas como se nada estivesse sendo mudado ao seu redor (Cons. 3).

Os consultores (C2, C3, C4, C5) declararam que não há uma metodologia ou sistemática para detectar esses sentimentos e reações das pessoas às

mudanças. Nas entrevistas iniciais para o diagnóstico, os consultores já procuram identificar pessoas que possivelmente podem vir a resistir e trazer mais problemas.

Não temos uma forma específica para identificação, mas procuramos, nas entrevistas, identificar a forma que as pessoas estão sentindo a mudança e se irão resistir ou causar problemas (Prop).

Na entrevista, já vamos identificando as pessoas principalmente as que você sabe que podem ser determinantes ao longo do projeto, que podem comprometer o resultado do projeto (C 2).

Como não há uma sistemática para identificação das resistências à mudança, também não existe uma ação específica e sistematizada da consultoria Beta para evitar que essa resistência dificulte a implantação da mudança. Cada consultor procura cuidar dos casos com cautela e cuidado. Busca trazer esse empregado resistente para o lado da consultoria, procurando envolvê-lo no processo de mudança. Aproxima-se, tenta sanar dúvidas e trabalhar o medo. Em alguns casos, é necessário o desligamento do empregado que resiste (Prop).

Tratamos de forma mais cautelosa, atentamos às suas expectativas e tudo mais. Assim que identificamos, já trazemos essas pessoas para o nosso lado, procurando envolvê-las o máximo possível nas ações da consultoria (Cons. 5).

Procuo me aproximar da pessoa para poder sanar as dúvidas e tentar atenuar o medo e a resistência, mas sabe que nem sempre a pessoa que resiste oferece riscos ao sucesso do projeto (C3).

Às vezes, não temos o que fazer e perdemos o funcionário, às vezes, a única solução é desligar a pessoa. Mas não temos uma ação específica para lidar com a resistência das pessoas, cada consultor procura tratar da melhor forma possível esses casos (Prop).

Os relatos dos consultores indicam que eles estabelecem uma relação entre a resistência à mudança e os sentimentos de medo e insegurança. Tais sentimentos levam à dificuldade de implantação de processos de mudança nas intervenções realizadas pela consultoria Beta. A literatura referencia os sentimentos de medo, insegurança e ansiedade como fontes de resistência, expondo diferentes tipos: o medo aos diversos acontecimentos que a mudança

pode provocar, medo do desconhecido, de perda de *status*, de direitos e privilégios, de não ser competente o bastante para atender aos novos desafios, medo do enfraquecimento de relacionamento, contatos e alianças. Esses medos podem também variar de acordo com a posição que o indivíduo ocupa (Kets de Vries & Balazs, 1999).

Os consultores percebem que depois do primeiro contato com a mudança proposta acontecem reações que vão se alterando, à medida que o processo evolui. No início, em um primeiro momento, alguns empregados resistem, outros ficam indecisos. Passam por momento de raiva, quando as cobranças e o volume de trabalho aumentam. Chegam à aceitação do processo, quando veem os resultados gerados. Em alguns casos, frente à resistência, a única solução pode ser o seu desligamento. Essas constatações reafirmam o modelo de resistência individual à mudança, proposto por Caldas & Hernandez (2001), no qual são detalhadas sete fases para o processo. Na última fase, observa-se que o indivíduo pode adotar quatro comportamentos: de resistência, passivo ou ativo; decisão para superar a resistência; indecisão; e experimentação ou adoção da mudança, coerentemente com o comportamento narrado pelos consultores da Consultoria Beta. Concorde-se ainda com Santos e Cançado (2014), que criticam a denominação do modelo – resistência individual – e sugerem que deveria ser reação individual à mudança, na medida em que os comportamentos variam da resistência à aceitação.

Os consultores da Beta afirmaram que não trabalham com uma metodologia sistematizada para identificar e tratar os indivíduos resistentes em suas intervenções de mudança. Ao realizarem as entrevistas para a elaboração da foto, no momento do diagnóstico, eles já buscam mapear as possíveis resistências. Ao longo do processo, quando aparecem indivíduos resistentes, procuram sanar dúvidas e trabalhar o medo. Tais ações são um esboço do que Silva e Vergara (2003) destacam como importante - perceber e entender a forma como o indivíduo interpreta e cria significados para a mudança, pois isso auxilia no entendimento do comportamento das pessoas em relação à mudança organizacional. A atenção a esses comportamentos deveria ser uma tônica para esses consultores da Beta, uma vez que a resistência à mudança é citada como uma das principais causas

aos fracassos nos processos de mudança organizacional (Caldas & Hernandez, 2001). Conforme afirmam os autores, a adaptação do indivíduo às mudanças ocorre por meio da reconstrução da visão de si mesmo, de novas identidades. O processo dessas reconstruções só é possível quando o indivíduo pode manifestar os sentimentos e medos em relação à mudança.

5 Considerações Finais

O cenário econômico mundial está em constante mudança e crescente concorrência. Para manterem-se competitivas no mercado, as empresas, sejam de grande, médio ou pequeno porte, precisam se adaptar ou antecipar às mudanças. Isso vem aumentando a demanda por profissionais capacitados para ajudarem a resolver os mais variados problemas. Quanto mais complexidade e incertezas, maior é a demanda por ajuda e conselhos, serviço prestado normalmente por empresas de consultoria organizacional. A consultoria organizacional é entendida como um processo de ajuda no qual um especialista – o consultor – auxilia a empresa-cliente a perceber, entender e agir sobre fatos no seu ambiente, atuando em situações-problema; o produto final da atividade de consultoria é algum tipo de mudança. Mudanças organizacionais são transformações de origem estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de qualquer outro componente que impacte em partes ou no conjunto da organização.

No Brasil, em 2011, as pequenas e médias empresas (PMEs) contribuíram com 27% do PIB e, em conjunto com as microempresas, geraram 44% dos empregos formais no setor de serviços no país, demonstrando a relevância econômica e seu papel socioeconômico para a realidade nacional. Essa forte e importante presença das PMEs no cenário econômico brasileiro gera expressiva demanda por serviços de suporte à gestão, que é normalmente prestado pelo SEBRAE. Complementando as consultorias do SEBRAE às PMEs, surgem consultores, na maioria das vezes, organizados em pequenos escritórios. Eles enfrentam as mais diversas dificuldades, principalmente devido à resistência dos gestores/proprietários dessas empresas, tanto por desconhecimento sobre o serviço prestado, como por restrições orçamentárias. Exemplo de tal situação é a Consultoria Beta (nome fictício), empresa que atende clientes de PMEs na região do Alto Paranaíba do estado de Minas Gerais desde o ano de 2009, contando com equipe de cinco consultores associados, além do proprietário.

Diante dessa problemática, definiu-se como objetivo geral desta dissertação “identificar como os consultores atuam em processos de mudança organizacional realizadas pela Consultoria Beta”.

Foi realizado estudo de caso nessa Consultoria Beta, de caráter descritivo e qualitativo. Os dados foram coletados por meio de análise documental e de entrevistas semiestruturadas realizadas com o proprietário e com os consultores associados. As entrevistas foram presenciais ou via *skipe*, em função da dificuldade de uma agenda presencial. Foram gravadas e transcritas e os dados foram submetidos à análise de conteúdo.

Os dados indicam que a história e o início da Consultoria Beta foram marcados pela atitude empreendedora de seu fundador e proprietário, um administrador por formação e professor universitário, com alguma experiência em consultoria, que se lançou no mercado ainda pouco conhecido na região do Alto Paranaíba. Nos três primeiros anos de atuação, o proprietário foi o único consultor da Beta. Ele mesmo realizava as tarefas de captação de cliente, visitas, diagnósticos, desenvolvimento de projetos para intervenção e execução. Seus primeiros clientes foram lojas de confecção, salão de beleza e outros prestadores de serviços da área da tecnologia, todos pequenos e microempresários, totalizando, à época, uma carteira com 10 clientes. Essa atuação facilitou a conquista de novos clientes, que foram sendo indicados por clientes já atendidos pela consultoria.

A consultoria nasceu em um contexto de desafios e dificuldades, destacando-se, entre eles, a falta de conhecimento sobre serviços de consultoria pelos empresários da região do município de São Gotardo. O fato de a Consultoria Beta ter como foco as PMEs também dificultou sua inserção no mercado local. Entretanto, a realização de intervenções bem-sucedidas deu confiança ao proprietário que investiu no crescimento e expansão da área de atuação da Beta.

Atualmente, a Beta conta com uma carteira de aproximadamente 22 clientes, atendidos por uma equipe de cinco consultores, além do proprietário. A Beta presta serviços de consultoria nas áreas de processos, planejamento estratégico,

marketing e comercial, atuando principalmente nos setores da indústria, serviço e comércio varejista. Os clientes da consultoria são pequenas e médias empresas, sendo a sua principal demanda, frente à situação econômica de recessão atual, a atuação na área de vendas, com o objetivo de aumentar suas receitas. Destaca-se, ainda, que essas empresas enfrentam dificuldades de capital, o que dificulta a contratação de consultorias.

Na equipe atual, um dos consultores tem mais experiência de atuação em consultoria, atuando juntamente com o proprietário na coordenação de todos os projetos executados pela Beta. Os outros quatro são consultores independentes, com menos conhecimento, que buscaram se unir à Beta com o objetivo de serem reconhecidos no mercado e adquirirem experiência. Dessa forma, a Consultoria Beta atua na formação desses profissionais que se associaram com o intuito de se desenvolverem e aprenderem o ofício da consultoria.

Por outro lado, ao se analisar os processos e modelos utilizados pela consultoria, detectou-se ausência de padronização, o que pode dificultar a formação desses consultores juniores, bem como comprometer o resultado da consultoria junto aos clientes.

Analisando-se as fases do processo de consultoria, constataram-se falhas tanto em relação à captação de clientes como à preparação de consultor para atendê-lo. A forma como são realizados a captação do cliente e o primeiro contato, por meio de um canal comercial que, por telefone, faz o agendamento de uma primeira visita para apresentação dos serviços prestados pela consultoria, contrapõe-se às recomendações da literatura. Serviços de consultoria não são “vendidos” ou ofertados, mas sim demandados pelos clientes. Os entrevistados afirmaram que se preparam para essa visita de acordo com o projeto da intervenção sem, entretanto, realizar pesquisas mais detalhadas sobre o cliente, o que é também recomendado pela literatura – obter o maior número de informações sobre o cliente, antes da primeira reunião. Essa falha pode comprometer o contato com o cliente e interferir no restante do processo. As entrevistas não demonstraram como e se os consultores possuem as competências necessárias para a atuação em consultoria. Seriam interessantes

análise e mapeamento dessas competências pelo proprietário da Beta, no sentido de atuar de forma mais sistematizada junto a seus consultores, treinando-os, oferecendo *coaching* e preparando-os para a atuação frente aos clientes.

O processo da consultoria é iniciado já na primeira reunião com o cliente, quando o consultor busca identificar o problema e as áreas envolvidas. Começa com um diagnóstico realizado por meio de entrevistas com gestores e funcionários, bem como por análise de documentos pertinentes às áreas que sofrerão intervenção. Nesse diagnóstico, são coletados dados sobre o cenário da mudança, mapeando-se o ambiente interno da empresa. Não existem evidências que indiquem a preocupação com o contexto externo, conforme preconizado na literatura. O contexto interno, relacionado às pessoas e seu ambiente de trabalho, é o foco do diagnóstico da Beta. Aspectos relativos ao conteúdo – o “mudar o que”, com foco na estrutura, tarefas, tecnologia – aparecem de forma assistemática no diagnóstico da Beta, carecendo de aprofundamento. A Beta registra esses aspectos no relatório, indicando os *gaps* em relação aos setores envolvidos na mudança. O processo da mudança, que é o momento da definição do “mudar como”, da escolha da metodologia que será adota para realizar a mudança, na Consultoria Beta é realizado pelo proprietário e pelo consultor sênior, sendo também consignada no relatório, a partir dos setores envolvidos na mudança.

Diante dessas informações, é elaborado um documento em *Word* e outro em *Power Point*, de forma resumida, que contém a identificação dos problemas e sugestões para solução, por áreas da empresa. Após a apresentação desse diagnóstico pelo proprietário da Beta ao proprietário da empresa-cliente, é firmado o contrato de trabalho com informações sobre a consultoria, o preço, o tempo de duração e as condições de trabalho. Não há informação nas entrevistas sobre o contrato psicológico, aspecto essencial em uma consultoria, no sentido de se estabelecer e esclarecer os direitos e deveres das partes envolvidas.

Após a assinatura no contrato, por meio de um cronograma, efetiva-se o planejamento das ações, que devem ser seguidas pelo consultor até a finalização. O proprietário da Consultoria Beta gerencia e coordena as intervenções com base nesse cronograma, que traz a descrição das tarefas, ações e as datas realizadas.

Uma vez assinado o contrato, a implementação da mudança é baseada nas necessidades que foram identificadas no diagnóstico e realizada por meio de reuniões e treinamentos ministrados pelo próprio consultor.

Portanto, nesse processo descrito pelos consultores, é possível perceber a ausência de alguns passos importantes em um processo de consultoria, conforme preveem as publicações pertinentes ao tema. O diagnóstico foca somente o contexto interno do cliente, sem apresentar dados sobre o contexto externo, como foco nos clientes, na tecnologia e na concorrência. Os resultados dessa análise podem interferir diretamente no planejamento da mudança e nos custos.

Outro aspecto importante que não foi constatado nos processos da Consultoria Beta é uma ação mais efetiva para promover a sensibilização e a mobilização das pessoas para a mudança. De acordo com os consultores entrevistados, é feito apenas um comunicado geral a respeito da mudança, sem uma metodologia mais sistematizada. A falta de comunicação adequada pode gerar resistência das pessoas à mudança e comprometer os resultados.

Os resultados revelaram a preocupação dos consultores com a finalização da consultoria, focando a formação e desenvolvimento de agentes internos, que auxiliam na condução da mudança e são preparados para dar continuidade ao processo, após a saída da consultoria.

O terceiro objetivo específico buscou conhecer a reação dos funcionários às mudanças decorrentes de intervenções realizadas pela Consultoria Beta. O estudo permitiu notar os principais sentimentos e reações das pessoas quando estão em contato com a mudança.

Os consultores entrevistados percebem uma relação entre a resistência à mudança e os sentimentos de medo e insegurança, que podem levar à dificuldade de implantação de processos de mudança nas intervenções realizadas pela Beta. Eles ressaltaram que depois do primeiro contato com a mudança acontecem reações que vão se alterando, à medida que o processo evolui. No início, alguns resistem, outros ficam indecisos. Existe um momento de raiva, quando as

cobranças e o volume de trabalho aumentam. Os que elaboram esses sentimentos chegam à aceitação do processo, normalmente impulsionados pelos resultados gerados. Existem casos de resistência nos quais a única solução pode ser o desligamento. Esses relatos confirmam que a denominação do modelo de resistência individual deveria ser substituída por reação individual à mudança, na medida em que os comportamentos variam da resistência à aceitação.

Não há uma metodologia ou sistemática para identificar e lidar com os indivíduos resistentes nas intervenções de mudança da Beta. Nas entrevistas de diagnóstico, eles já buscam identificar as possíveis resistências. A atenção a esses comportamentos deveria ser uma tônica para esses consultores da Beta, uma vez que a resistência à mudança é uma das principais causas dos fracassos nos processos de mudança organizacional.

Portanto, a partir dessas análises, entende-se que o objetivo geral e os objetivos específicos foram alcançados.

As análises apresentadas neste estudo trazem contribuições para a empresa pesquisada, para a autora e para a academia. Este trabalho apresenta algumas limitações, principalmente em relação à generalização dos resultados, uma vez que foi realizado estudo de caso único, com reduzido número de entrevistados, apesar de terem sido entrevistados todos os consultores da Consultoria Beta. Os resultados, de certa forma, confirmam as proposições teóricas sobre a consultoria e a atuação dos consultores, contribuindo para o fortalecimento do conhecimento acadêmico.

Esta pesquisa traz como contribuição para a empresa de consultoria pesquisada o destaque de aspectos que merecem atenção, como a revisão de seus processos de intervenções e a preparação dos consultores associados. Apesar de não existir um modelo único que possa dar conta da complexidade organizacional, a sistematização das intervenções da Consultoria Beta poderia trazer resultados mais adequados tanto para os clientes como para a consultoria, em termos dos resultados e da preparação de seus consultores. É interessante a consultoria rever a forma de abordagem aos clientes, evitando dar a conotação de

venda de serviços. Há ainda de se atentar para a forma de lidar com as reações dos funcionários das empresas clientes aos processos de mudança. Sugere-se que a Consultoria Beta estabeleça espaços de aprendizagem nos quais os consultores possam trocar suas experiências e estudar aspectos relacionados à consultoria de procedimentos. Às vezes, os consultores podem ter a competência técnica para atuar na mudança, mas necessitam desenvolver aspectos comportamentais. Sugere-se que a Consultoria Beta faça um mapeamento das competências dos consultores associados, visando potencializar esse espaço de aprendizagem.

A partir dos resultados deste estudo, sugerem-se novos estudos, como mapeamento das competências para consultores que atuam em PMEs; percepção dos gestores de PMEs sobre os processos de consultoria; e delineamento de modelos de consultoria para PMEs.

Referências

- Abrahamson, E. (2006). *Mudança organizacional: uma abordagem criativa, moderna inovadora*. São Paulo, Makron Books.
- Araújo, L. C. G. (2012). *Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Arita, C. N. S. (2002). *O desafio da mudança e da liderança nas organizações em rede*. 53 f. Monografia (Aperfeiçoamento/Especialização em MBA) – Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, Brasil.
- Badham, R., Cançado, V., & Darief, T. (2015). An introduction to the 5M framework: reframing change management education. *BAR. Brazilian Administration Review*, 12, 22-38.
- Badham, R., & Cançado, V. (2014). The mindful mobilising of maps, masks and mirrors: shifting the rhetoric of organizational change. *In: Anais XXXVIII ENANPAD*. (p. 1-16). Rio de Janeiro, ANPAD.
- Badham, R, Mead, A, & Antonacopoulou, E. (2012). Performing chance: a dramaturgical approach to the practice of managing chance. pp. 187-205. *In: D. M., Boje, B. Burnes, & J. Hassard (eds). The routledge companion to organizational chance*. London/New York: Routledge.
- Badham, R. (2013a). Os 5M da mudança. *In: R. Badham (2013). Inspirando a mudança: uma introdução à gestão da mudança*. (Trad. com a autorização do autor feita por Leila Midley, rev. Vera L. Cançado. Cap. 3). Pedro Leopoldo, Fundação Pedro Leopoldo (disciplina Mudança e Consultoria Organizacional).
- Badham, R. (2013b). *Short change: an introduction to managing change*. Ukraine: Business Perspectives Publishing Company.
- Bardin, L. (2009). *Análise de conteúdo*. Lisboa, Portugal, Edições 70.
- Beer, M. (2010). *Gerenciando mudança e transição*. 4. ed. Rio de Janeiro, Record.
- Bilhim, J. (2010). Mudança organizacional. *In: S. G., Costa, J. N., Rodrigues, L., Vieira. (2010). Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Block, P. (2013). *Consultoria infalível: um guia prático, inspirador e estratégico*. São Paulo, Makron Books.
- Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social. BNDES. (2015). *Porte de empresa*. Recuperado de: www.bndes.gov.br/sitebndes/bndes/institucional/apoiofinanceiro/porte.

- Buchanan, D., & Badham, R. (2008). *Power, politics and organizational change: winning the turf game*. London: Sage.
- Caldas, M. P., & Hernandez, J. M. C. (2001). Resistência à mudança: uma revisão crítica. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 31.
- Caldas, M. P., & Wood, Jr. T. (1999). *Comportamento organizacional: uma perspectiva brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Cançado, V. L. (2001). Alavancando a mudança organizacional: a experiência da CETURB-GV no Prêmio ANTP de Qualidade. *In: Anais eletrônicos ANTP – Congresso Brasileiro de Transporte e Trânsito*, Porto Alegre, Brasil.
- Cançado, V. L., Badham, R., Sales, S. R. G. & Tanure, B. (2015). From thin to thick view introducing the 5M framework of managing to change. *In: 31st EGOS Colloquium*, 1, 1-30, 2015, Athens. Online Library. Grécia: EGOS.
- Cançado, V. L., Duarte, R. G, & Costa, K. F. (2002). *Processo de mudanças no período pós-aquisição: o caso ABB/Montes Claros*. CLADEA, Porto Alegre, Brasil.
- Cançado, V. L., Mesquita, S. C. M., Cruz, M. V. G., & Guimarães, E. H. R. (2011). Mudanças à vista: processo de preparação para a venda em uma empresa do setor de telecomunicações. Salvador, *Gestão & Planejamento*, 12, 302-324.
- Cançado, V. L., & Santos, T. M. C. (2014). Reação à mudança organizacional: a implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, 14(1), p. 100-125.
- Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Vantagem competitiva para micro, pequenas e médias empresas: clusters e APLs. *Economia e Gestão*, 6, 143-158. Recuperado de: www.spell.org.br/documentos/download/36384.
- Collis, J., & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação*. (2. ed.). Porto Alegre, Bookman.
- Correia, F. B. C., Feitosa, M. G. G., & Vieira, N. S. (2008). Uma análise sobre a aprendizagem em consultoria à luz da experiência. *Revista Economia & Gestão*, 8(18), 72-91.
- Costa, S. G., Rodrigues, J. N., & Vieira, L. (2010). *Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Crawford, R. (1994). *Na era do capital humano: o talento, a inteligência e o conhecimento como forças econômicas*. São Paulo, Atlas.
- Deitos, M. L. M. (2002). *A gestão da tecnologia em pequenas e médias empresas: fatores limitantes e formas de superação*. Cascavel, Paraná, Brasil, Edunioeste.

- Dolisse, E. A. F. (2008). *Processo de mudança em uma instituição pública: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Faculdade Novos Horizontes, Minas Gerais, Brasil.
- Domingos, G. A. (1995). A importância das micro e pequenas empresas. *Estudos SEBRAE*, São Paulo, 2(12), 43-48.
- Donadone, J. C. (2005). A difusão de conceitos gerenciais, imprensa de negócios e o mercado de consultoria nos anos 90. *Gestão.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 3(1), 26-38.
- Donadone, J. C., Silveira, F. Z., & Ralio, V. R. Z. (2012). Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. *Revista Gestão & Produção: São Carlos*, 1(19), 151-171.
- Gil, A. C. (2002). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A. S. (1995). Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *RAE-Revista de Administração de Empresas*. [versão eletrônica], 35(2), 57-63.
- Gonçalves, M. A. (1991, abr.-jun.). Consultoria. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, 31(2), 91-98.
- Handy, C. (1990). The age of unreason. In: Wood, T. (2009). *Mudança organizacional* (5. ed.). São Paulo, Atlas.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. IBGE. (2003). Coordenação de serviços e comércio. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil*. Rio de Janeiro: IBGE. Recuperado de: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>.
- Isern, J., Meaney, M. C., & Wilson, S. (2009). *Corporate transformation, under pressure*. New York: McKinsey & Company. Retrieved
- Jansen, L. K. C., Jansen, J. U., & Rotondaro, R. G. (2005, set.-dez.). Estratégias de sobrevivência para pequenas e médias empresas em ambientes globalizados: um estudo de caso no setor eletroeletrônico. *Revista Gestão e Produção*, 12(3), 405-416. Recuperado de: <http://www.scileo.br/pdf/gp/v12n3/28028.pdf>.
- Kassai, S. (1997). As empresas de pequeno porte e a contabilidade. *Caderno de Estudos*, 9(15), 01-23. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/cest/n5/n15a04>.
- Kotter, J. P. (2013). *Liderando mudança*. Rio de Janeiro, Elsevier.
- Kurtz, P., & Duncan, A. (1998). Shared service centres: overcoming resistance to implementation of a shared service centre. In: M. P., Caldas, & J. M. C., Hernandez. (2001). *Resistência à mudança: uma revisão crítica*. RAE-Revista de Administração de Empresas, 41(2), 31.

- Lima, A. N., & Imoniana, J. O. (2008). Um estudo sobre a importância do uso das ferramentas de controle gerencial nas micro, pequenas e médias empresas industriais no município de São Caetano do Sul. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 2(1), 28-48.
- Lima, S. M. V (2003). *Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro: FGV.
- Machado, R. R. (2013). Micro e pequenas empresas e visão da mudança organizacional: uma abordagem do ponto de vista cultural. *Revista da Micro e Pequena Empresa – Faccamp*, 7(3), 79-95. Recuperado de: <http://www.faccamp.br/ojs/index.php/RMPE/article/view/626/297>.
- Mancia, L. T. S. (1997). *Os desafios do modelo de consultoria interna: uma experiência gaúcha*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, Brasil.
- Mbatsana, R. M. A. (2007). *Principais vectores de resistência em um processo de mudança organizacional: um estudo de caso*. Dissertação (Mestrado em Gestão Estratégica de Recursos Humanos) – Instituto Superior Politécnico e Universitário, Maputo, Moçambique.
- Mesquita, S. C. M. (2009). *Mudança organizacional: a preparação para a venda da Telemig Celular na percepção dos executivos e gestores*. Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade Novos Horizontes.
- Morgan, G. (2011). *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas.
- Motta, P. A. (1997). *Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar*. Rio de Janeiro: Qualitymark,
- Moura, A. L. N., Feitosa, M. G. G., & de Souza, B. C. (2009). Consultoria interna: inspirando-se em Argyris para uma ação mais eficaz. *Revista de Ciências da Administração*, 11(25), 121-150.
- Oliveira, C. C. (2002). *Diagnóstico de liderança: avaliação do perfil de gestão e da necessidade de mudança*. 47 f. Monografia (MBA Empresarial) – Fundação Dom Cabral, Minas Gerais, Brasil.
- Oliveira, D. (2011). Manual de consultoria empresarial: Conceitos. *Metodologia, Práticas*, São Paulo, Atlas.
- Padula, A. D., & Vadon, J. (1996 jan./mar.). Uma metodologia de diagnóstico organizacional global para a consultoria de gestão em pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*, 31(1), 32-43.
- Pereira, M. J. L. B. (1999). *Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório empresarial*. São Paulo: Makron Books.

- Pettigrew, A. (2011). A cultura das organizações é administrável? *In: M. T. L., Fleury, & R. M., Fischer. Cultura e poder nas organizações* (2. ed., pp. 145-152), São Paulo, Atlas.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). Managing chance for competitive success. *In: S. G., Costa, J. N., Rodrigues, & L. Vieira. (2010). Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Quinn, R (1996). Deep chance. *In: S. G., Costa, J. N., Rodrigues, & L. Vieira. (2010). Gestão da mudança: explorando o comportamento organizacional*. São Paulo, Atlas.
- Ribeiro, H. C. M., Corrêa, R., & Souza, M. T. S. (2012). Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica. *Revista Gestão Organizacional*, 5(2), 242-258.
- Robbins, S. P. (1999). Mudança organizacional e administração do estresse. *In: S. M. V., Lima. (2003). Mudança organizacional: teoria e gestão*. Rio de Janeiro, FGV.
- Sales, S. R. G (2012). *Um estudo de caso sobre a percepção dos gestores em uma mineradora no Brasil*. Dissertação (Mestrado em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil.
- Santos, M. B. (2007). *Mudanças organizacionais: técnicas e métodos para a inovação*. Belo Horizonte, Lastro.
- Santos, T. M. C. (2010). *Análise da reação dos colaboradores ao processo de mudança organizacional Lean Thinking: um estudo de caso na empresa Beta*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil.
- Santos, T. M. C., & Cançado, V. L. (2014). *Reação à mudança: a implantação do Lean Thinking na Empresa Beta*. 21. ENGPR, João Pessoa, Paraíba, Brasil.
- Santos, T. M. C., Cançado, V. L., Tavares, M. C. (2011). Reação à mudança: o caso de implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *In: ENGPR 2011, 2011, João Pessoa. ENGPR 2011. Rio de Janeiro: ANPAD, 1.*
- Schein, E. H. (1972). *Consultoria de procedimentos*. São Paulo, Edgard Blucher.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. SEBRAE. (2014). *Critérios de classificação de empresas: EI – ME – EPP*. Recuperado de: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>.
- Silva, J. R. G., & Vergara, S. C. (2003). Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. *RAE-Eletronica*, 43(3), 10-21. Recuperado de: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v43n3/v43n3a02.pdf>.

- Soares, H. T. M. (2007). *Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor*. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Fundação Pedro Leopoldo, Minas Gerais, Brasil.
- Strebel, P. (1999). *Mudança*. Harvard Business Review, Rio de Janeiro, Campus.
- Tanure, B., Cançado, V. L., & Heau, D. (2007). Acesita: o caminho para tornar-se um player Global. *Revista E & G. Economia e Gestão*, 7, 123-156.
- Tanure, B., Cançado, V. L., & Sales, S. R. G. (2012). Mirabela: O desafio de um Turn Around. *TAC – Tecnologias de Administração de Contabilidade*, 2, 71-88.
- Tanure, B., & Soares, P. (2009). *Modelo de transformação organizacional*. Belo Horizonte, Betania Tanure Associados.
- Teixeira, G. C. (2012). *Referenciais de consultoria SEBRAE*. Brasília: SEBRAE.
- Waterman, Jr. (1987). The renewal factor: how the best get and keep the competitive edge. In: Wood, T. (2009). *Mudança organizacional*. (5. ed.), São Paulo, Atlas.
- Weick, K., & Quinn, R. (1998). Organizational development and chance. *Annual Review of Psychology*, 50, 361-86.
- Weick, K. E. (2000). *Making sense of the organization*. Oxford: Wiley-Blackwell.
- Weick, K. E., & Sutcliffe, K. M. (2001). *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wood Jr., T. (2009). *Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em Administração de empresas*. São Paulo, Atlas.
- Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. (4. ed.). Porto Alegre, Bookman.

Apêndices

Apêndice A – Aderência do Projeto à Linha de Pesquisa

Núcleo de Estudos sobre Organizações e Gestão de Pessoas

Projeto de pesquisa: Mudança organizacional em empresas brasileiras

Coordenação: Vera L. Cançado

Descrição: o presente projeto tem como objetivo estudar o processo de mudança organizacional em empresas brasileiras. Adota-se o foco crítico e pragmático para se discutir a gestão para a mudança, em contraposição ao *mainstream* dominante e tradicional que entende a gestão da mudança como um processo linear, controlável, de forma racional, planejada, a partir da aplicação de técnicas adequadas. É inerente e subjacente ao processo de mudança, à previsibilidade irracional do processo decisório (Ariely, 2008; March, 1981), aos paradoxos, ambiguidade e caos do comportamento individual e organizacional (Stacey, 2012; Weick, 2000), bem como à natureza tácita, anárquica e emergente da prática de fazer a própria mudança (Pfeffer, 1994; Weick & Quinn, 1998). A proposição é sair do discurso racional e acrítico dominante para um foco crítico e pragmático da gestão para mudar, desenvolvendo-se a inteligência para a mudança em condições de incerteza e conflito (Badham, Mead & Antonacopoulou, 2012; Buchanan & Badham, 2008; Stacey, 2012; Weick & Sutcliffe, 2001). Utilizam-se métodos de prática reflexiva para o entendimento da mudança, metaforicamente entendida como uma jornada. Para atingir o objetivo proposto, serão realizados estudo de caso, história de vida de líderes que conduziram/inspiraram mudanças, pesquisa-ação com relatos de intervenções de consultoria organizacional.

Situação: em andamento; Natureza: Pesquisa.

Alunos envolvidos: / Mestrado profissional: 5

Fonte: <http://buscatextual.cnpq.br/buscatextual/visualizacv.do?id=K4700163H6>

Publicações:

Arita, 2002; Badham e Cançado, 2014; Badham *et al.*, 2015; Cançado, 2001; Cançado, Duarte e Costa, 2002; Cançado, Mesquita, Cruz e Guimarães, 2011; Cançado e Santos, 2014; Cançado, Duarte e Costa, 2002; Dolisse, 2008; Mbatsana, 2007; Mesquita, 2009; Oliveira, 2002; Cançado, Duarte e Costa, 2002; Santos, Cançado e Tavares, 2011; Sales, 2012; Santos, 2010; Soares, 2007; Tanure, Cançado e Heau, 2007; Tanure, Cançado e Sales, 2012.

Apêndice B – Carta de autorização

Pedro Leopoldo, 27 de outubro de 2015.

Sr. proprietário da Beta Consultoria

Solicitamos autorização para realização, nesta empresa, da pesquisa empírica referente à dissertação da mestranda Luciana Borges de Carvalho de Souza, aluna no Mestrado Profissional em Administração da Fundação Pedro Leopoldo (MPA/FPL), cujo título é “Processo de mudança organizacional em pequenas e médias empresas: um estudo de caso na Consultoria Beta”, orientada pela Prof^a. Dr^a Vera L. Cançado. Os dados coletados serão analisados para fins acadêmicos, resguardando-se o necessário sigilo ético. Solicitamos a utilização dos dados em publicações acadêmicas – dissertação, artigos em periódicos, congressos e afins.

Desde já, agradecemos a colaboração e nos colocamos à disposição para esclarecimentos que se fizerem necessários.

Atenciosamente,

Luciana Borges de Carvalho de Souza
Mestranda MPA/FPL

Prof^a. Dr^a Vera L. Cançado
Orientadora

De acordo:

Nome:

Cargo:

Apêndice C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Processo de mudança organizacional em pequenas e médias empresas

Eu, _____, aceito livremente participar como entrevistado(a) na pesquisa sobre o processo de mudança organizacional em pequenas e médias empresas. Esta pesquisa visa à elaboração do trabalho de conclusão do curso de Mestrado Profissional de Administração da Fundação Pedro Leopoldo, da mestranda Luciana Borges de Carvalho de Souza, orientada pela Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado. O objetivo é identificar os principais desafios enfrentados pelos consultores da Consultoria Beta na implantação de processos de mudança organizacional em empresas de pequeno e médio porte. Estou ciente de que as entrevistas serão gravadas sem a minha identificação, sendo analisadas de forma agregada, garantindo, assim, sua confidencialidade, privacidade e anonimato, não correndo risco de que minhas opiniões ou ideias possam ser utilizadas contra mim. Estou ciente também de que posso recusar a participar ou retirar-me sem necessidade de qualquer consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem que isso me traga alguma punição. Estou ainda ciente de que se tiver qualquer reclamação contra a pesquisadora posso procurar a Fundação Pedro Leopoldo. Após convenientemente esclarecido pela pesquisadora e ter entendido o que me foi explicado, consinto em participar desta pesquisa.

(LOCAL), ____ de _____ de ____.

Assinatura do entrevistado

Assinatura da Pesquisadora

Mestranda: Luciana Borges de Carvalho de Souza – MPA/ Fundação Pedro Leopoldo (lucianacarvalho993@hotmail.com)

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Vera L. Cançado – MPA/Fundação Pedro Leopoldo (veracancado@fpl.edu.br)

Apêndice D - Roteiro da entrevista

Dados gerais

- a) Nome do consultor
- b) Sexo, idade, estado civil
- c) Local de moradia; local de trabalho
- d) Formação acadêmica
- e) Formação extracurricular
- f) Trajetória profissional
- g) Tempo em que atua na Beta Consultoria

Perguntas

1. Quem são seus clientes?
2. Como são feitas a captação e o contato com o cliente?
3. Como o consultor se prepara para atendê-lo?
4. Quais são as demandas do(s) cliente(s)?
5. Como é realizado o diagnóstico para intervenção?
6. Como é realizado o planejamento de ação?
7. A Consultoria Beta tem algum modelo predefinido para intervenção? Se sim, fale sobre esse modelo.
8. Como são trabalhadas as especificidades dos clientes (porte da empresa)?
9. Como é realizada a retirada da consultoria? Preparação do cliente para a continuidade do processo?
10. Como é mapeado o contexto da mudança? Interno e externo.
11. Como é definido o que vai ser mudado na organização?
12. Como é definido o “como” vai ser mudado?
13. E como é feita essa mudança?
14. Como é comunicado para as pessoas o processo de mudança? É feito algum trabalho no sentido de motivar as pessoas para a mudança?
15. De que forma as pessoas da empresa são envolvidas na consultoria/mudança? Quando é definido o que vai ser mudado, preocupam-se em interferir o mínimo possível no cotidiano das pessoas, reutilizando o que já existe?
16. Quais são os resultados esperados com a implantação da mudança?
17. É realizada avaliação do processo de consultoria quando chega ao fim? Como é feita essa avaliação?
18. Porcentagem de fracasso e sucesso? Na percepção da consultoria? E na percepção do cliente?
19. Quantos clientes retornam? Voltam a solicitar novos trabalhos à Beta?
20. Nos processos de mudança implantados (ou no último processo), o que você pode falar sobre os sentimentos das pessoas/colaboradores em relação à mudança? Cite exemplos.
21. Como você vê a reação das pessoas envolvidas nos processos de mudança organizacional de que você participa (aceitam, resistem, ficam indecisas)?
22. O que é feito para identificar a resistência por parte das pessoas ao processo de mudança? Quais seriam as principais causas da resistência?
23. E no caso de resistência, o que é feito para que essas reações não dificultem a implantação das mudanças?