



Slides Aula 1 Tema Mudança Organizacional

Disciplina: Tecnologias Aplicada ao Processo de Ensino-Aprendizagem e Gestão de Programas Educacionais

Professor: Profa. Dra. Adriana Backx Noronha Viana

Alunos: Edilson Santos, Érica Fernanda e Paulo César

São Paulo: 16.04.24

Plano de aula

Aula	Data	Tema	Atividade	Duração
1	16/abr	1. Introdução a mudança organizacional (slide aula 1)		
		1.1 Fórmula da mudança (Quizz)	Quizz	30'
		1.2 Reflexões sobre mudança	Exposição e interações	20'
		1.3 Dinâmica sobre mudança (leitura paper / blog - quizz)	Dinâmica + Quizz	50'
		1.4 Introdução a mudança organizacional	Exposição e interações	20'
		Intervalo	Coffee break	10'
		1.5 Desafios gerenciais	Exposição e interações	20'
		1.6 Modelos de mudança organizacional	Exposição e interações	20'
		1.7 Estudos de casos múltiplos de transformação organizacional	Exposição e interações	30'
		1.8 Microfundamentos da mudança organizacional	Exposição e interações	20'
	1.9 Reflexão dos conceitos & trocas de experiências		20'	
				4 horas
2	23/abr	2. Seminário estudos de mudança organizacional (slide aula 2)		
		2.1 Modelos de mudança processual e descritivos	Exposição e interações	30'
		2.2 Seminário	20' apresentações + 10' debates	
		2.2.1 Modelos ADKAR + Kotter 8-step	Grupo 1 (modelos de mudança)	30'
		2.2.2 Modelos McKinsey 7S Framework + GE's change model	Grupo 2 (modelos de mudança)	30'
		2.2.3 The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning + Obstacles to Effective Strategy Implementation	Grupo 3 (dificultadores e facilitadores de mudança)	40'
		Intervalo	Coffee break	10'
		2.2.4 The age of speed & How-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving (McKinsey) + The Dark Side of Visionary Leadership	Grupo 4 (dificultadores e facilitadores de mudança)	40'
		2.3 Reflexão sobre os modelos de mudança - suas vantagens e desvantagens	Trocas de experiências	30'
		2.4 Reflexão dos conceitos & trocas de experiências + desafios gerenciais	Trocas de experiências	30'
				4 horas

Nossa jornada de hoje

Aula	Data	Tema	Atividade	Duração
1	16/abr	1. Introdução a mudança organizacional (slide aula 1)		
		1.1 Fórmula da mudança (Quizz)	Quizz	30'
		1.2 Reflexões sobre mudança	Exposição e interações	20'
		1.3 Dinâmica sobre mudança (leitura paper / blog - quizz)	Dinâmica + Quizz	50'
		1.4 Introdução a mudança organizacional	Exposição e interações	20'
		Intervalo	Coffee break	10'
		1.5 Desafios gerenciais	Exposição e interações	20'
		1.6 Modelos de mudança organizacional	Exposição e interações	20'
		1.7 Estudos de casos múltiplos de transformação organizacional	Exposição e interações	30'
		1.8 Microfundamentos da mudança organizacional	Exposição e interações	20'
		1.9 Reflexão dos conceitos & trocas de experiências		20'
				4 horas

Existe uma fórmula para a mudança?



Quizz

O que a letra D significa?

- a. Desenvolvimento
- b. Descontentamento com o estado atual
- c. Direção

O que a letra V significa?

- a. Valor da mudança
- b. Visão do estado desejado
- c. Velocidade da mudança

$$D \times V \times F > R$$



O que a letra F significa?

- a. Fator de resistência à mudança
- b. Força necessária para a mudança
- c. Primeiros passos para a mudança

O que a letra R significa?

- a. Revisão dos processos organizacionais
- b. Renovação dos conhecimentos
- c. Resistência à mudança

Equação da mudança Beckhard-Harris

Este fator é geralmente o **combustível** para o processo inicial de mudança

É sua tarefa **convencer/influenciar** aqueles que implementariam e trabalhariam com as mudanças de que elas são desejáveis e que irão melhorar o ambiente de trabalho

$$D \times V \times F > R$$

Dissatisfaction Vision First Steps Resistance to Change



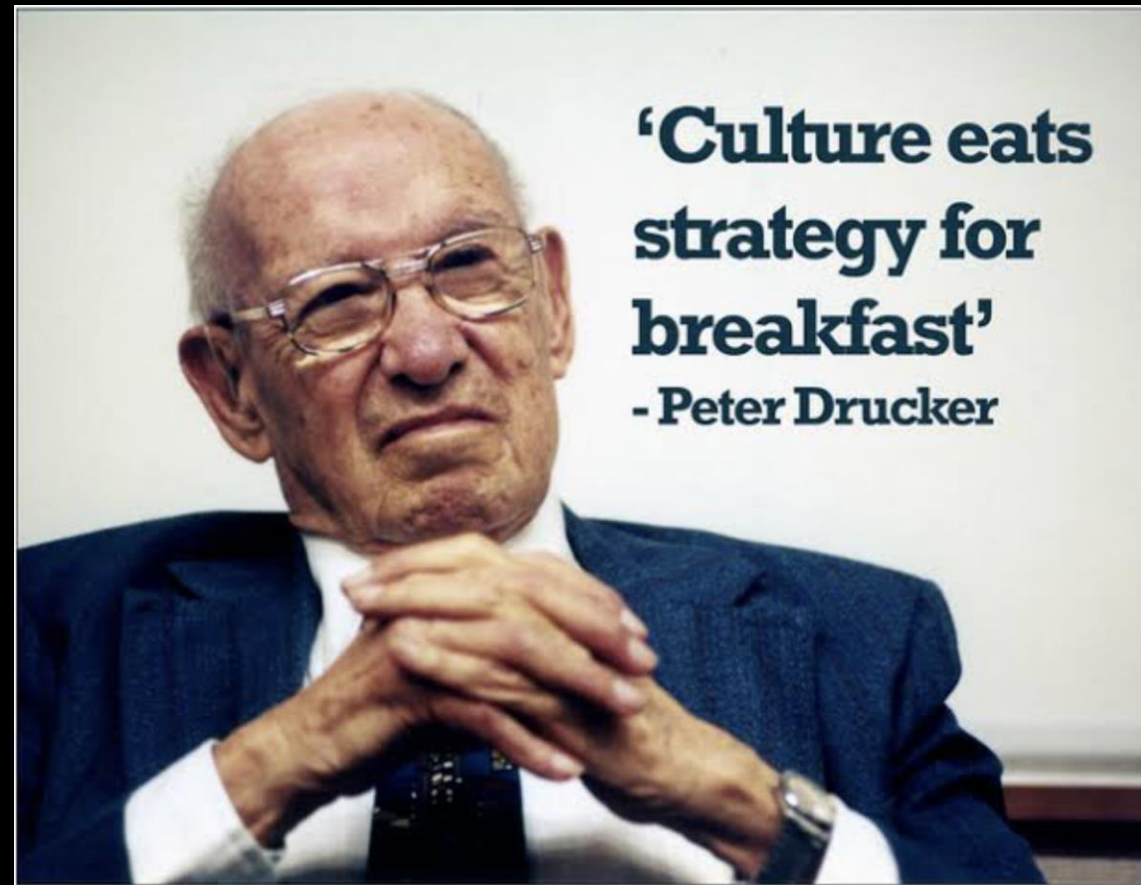
Primeiros passos refere-se à **praticidade das tarefas iniciais** necessárias para trabalhar em direção ao objetivo

As pessoas não gostam de mudanças. Mesmo depois de todos os argumentos necessários terem sido apresentados, geralmente existe pelo menos alguma oposição natural que permanece. Os humanos geralmente são mais motivados para evitar perdas do que para obter ganhos e melhorias

Reflexões sobre mudança organizacional



A força da
cultura
organizacional...





Only **three things** happen naturally in organizations: **friction, confusion,** and **underperformance.** Everything else requires leadership.

— *Peter Drucker* —

O papel da liderança na mudança organizacional



100% dos clientes são pessoas. 100% dos funcionários são pessoas. Se você não entende de pessoas, você não entende de negócios.

A importância de entender sobre pessoas

O grande desafio...

Tração

Gerenciar

Gestor → Tarefas
O que fazemos
Posição / Metas
Controle / Centralização
Eficiência / Produtividade
Mentalidade incremental



Direção e Equilíbrio

Liderar

Líder → Pessoas
Como fazemos
Escolha / Propósito
Confiança / Empowerment
Eficácia / Inovação
Mentalidade exponencial

O equilíbrio dessas duas competências (papéis) é que fará a diferença e trará melhores resultados com as pessoas. Liderança Ambidestra!

Fonte: Crescimentum, adaptado.



C

H

A

N

G

C

E

O que é a gestão de mudança organizacional?

A gestão de mudanças organizacionais, portanto, é um conjunto de processos aplicados em todos os setores da empresa para garantir que os resultados e objetivos propostos pelas alterações sejam alcançados.

O que objetiva a mudança organizacional?

Uma mudança organizacional se refere a qualquer alteração realizada na empresa, sempre com objetivo de melhorar resultados e acompanhar às exigências do mercado.

Dinâmica sobre mudanças



Aqui vamos compartilhar o material o texto em word sobe mudança organizacional para discussão em grupos

Quais os tipos de mudança organizacional?

Mudança incremental:

- ❖ O que é?
- ❖ Qual a sua importância?
- ❖ Para que serve?

Quais os tipos de mudança organizacional?

Mudança transformacional:

- ❖ O que é?
- ❖ Qual a sua importância?
- ❖ Para que serve?

Quais os tipos de mudança organizacional?

Mudança evolucionária:

- ❖ O que é?
- ❖ Qual a sua importância?
- ❖ Para que serve?

Quais os tipos de mudança organizacional?

Mudança revolucionária:

- ❖ O que é?
- ❖ Qual a sua importância?
- ❖ Para que serve?

Quais os tipos de mudança organizacional?

Exemplos de mudança:

- ❖ **Incremental** – otimizar processos; alterações de softwares - tipo um novo ERP;
- ❖ **Transformacional** - transformar o ambiente corporativo, para acompanhar os avanços tecnológicos, o que requer muito mais planejamento;
- ❖ **Evolucionária** – quando é preciso evoluir para atender às expectativas e necessidades de seus clientes e se posicionar à frente da concorrência;
- ❖ **Revolucionária** – precisa realizar mudanças organizacionais revolucionárias, abrangendo uma nova proposta de atuação ou até mesmo um novo modelo de gestão.

Mudança organizacional

Portanto, a mudança organizacional é algo constante nas empresas, uma vez que elas, necessitam implementar novas estratégias de forma estruturada, dinâmica e adaptativa (Jabri e Jabri, 2022; Lindsay, Smit e Waugh, 2018).

Mudança por quê?

Estudo conduzido pela Price Waterhouse relata que 76% dos executivos dizem que a “**habilidade de se adaptar às mudanças**” será uma “**vantagem competitiva fundamental**” (PROSCI, 2018).

Quais os níveis de aplicação da mudança?

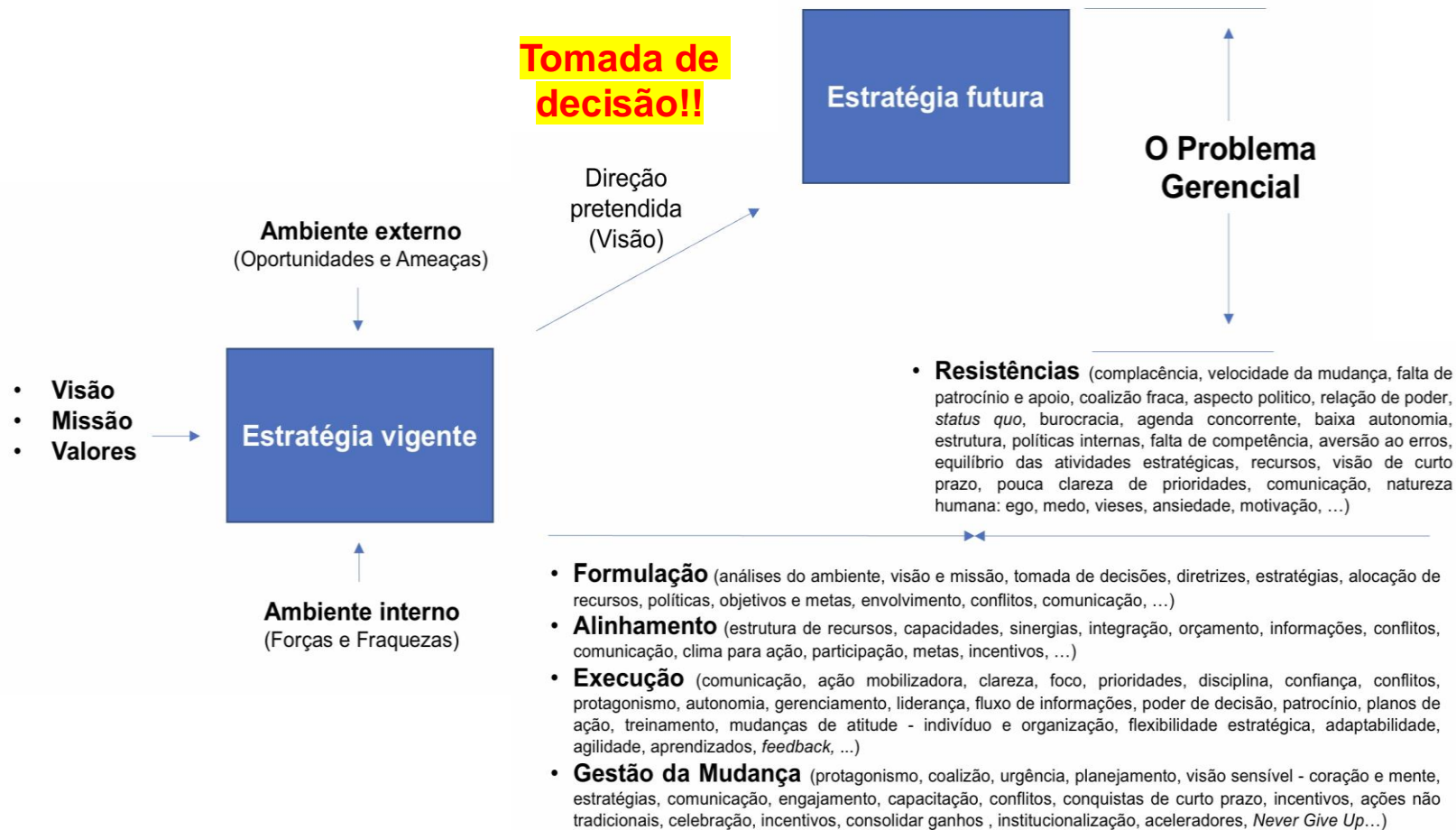
1. **Individual** => como apoio através da sua jornada de mudança;
2. **Projeto** => para maximização de resultados;
3. **Organizacional** => para implementação de estratégias, reduzir barreiras e incorporação das mudanças.

Em qualquer um desses níveis, a gestão da mudança concentra-se em ajudar no entendimento de “**como mover**” do “**estado atual**” para um “**estado desejado**”.

Desafios gerenciais



O problema gerencial



Segundo Ansoff (1990) o desafio principal da administração é **equilibrar o esforço à tomada de decisão** para otimizar e alinhar os recursos disponíveis a fim de se alcançar os objetivos estratégicos. Desta forma, é necessário potencializar:

As análises e métodos para reflexão e formulação da estratégia futura pretendida.
Definir o problema gerencial;

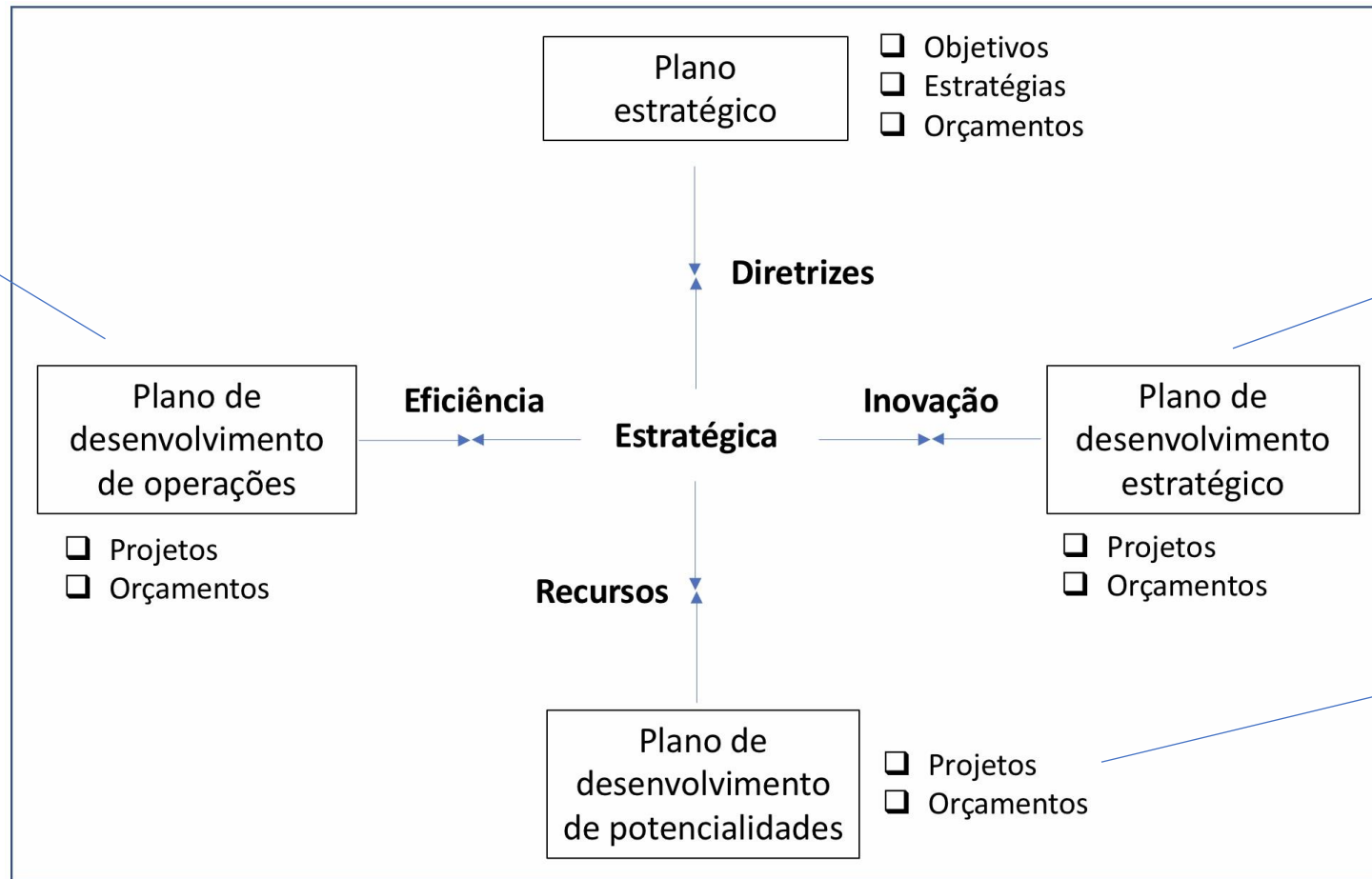
Os métodos para a gestão reorganizar a melhor configuração dos recursos.
Sob a nova estratégia;

A melhor transformação para alinhar a estrutura.
Com a menor resistência.

Figura – Equilíbrio do esforço na jornada de transformação.

Fonte: Santos 2020 com base em: Ansoff (1990); Fischmann e Almeida (2018), e outros autores.

Planejamento estratégico – PE



➤ **Operacional:** orienta o foco no curto prazo na busca de eficiência

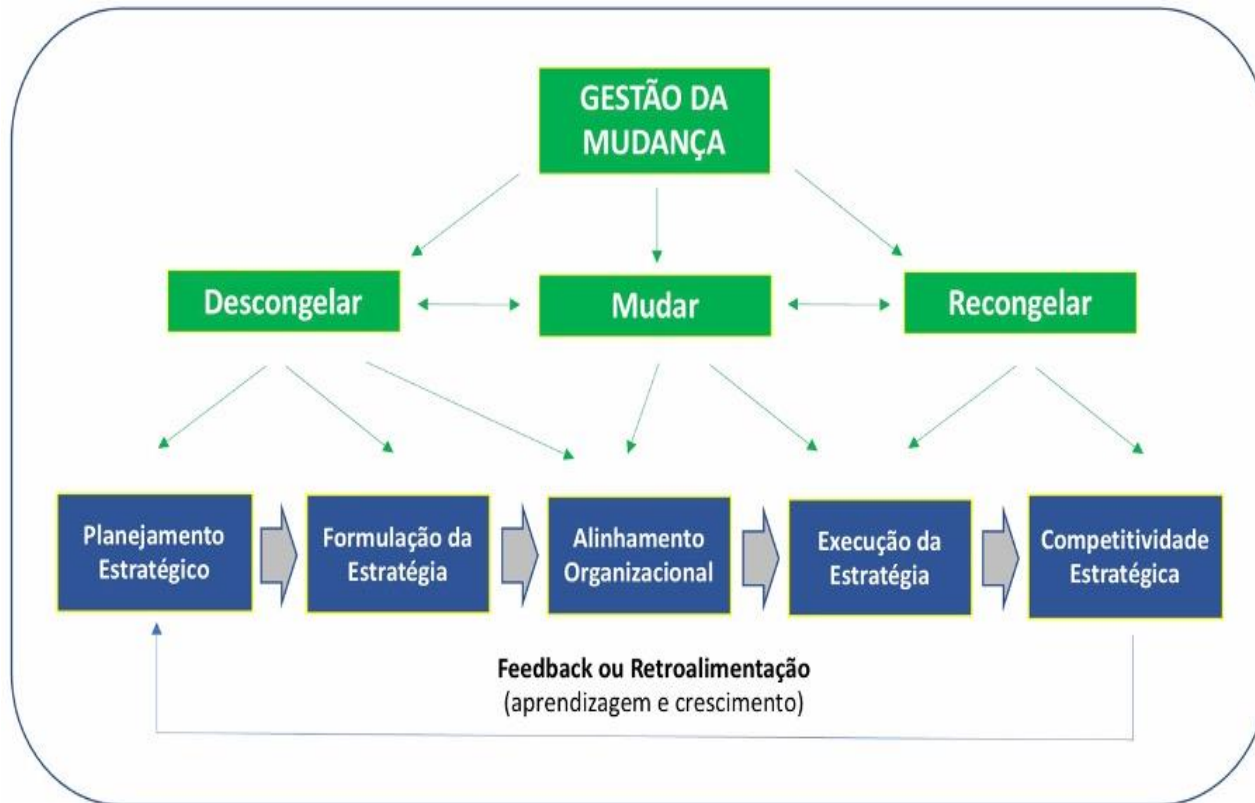
➤ **Estratégico:** apresenta a orientação futura, sobretudo, a eficácia dado o ambiente organizacional

➤ **Administrativo - tático:** cria a integração e otimização interna dos recursos para promover a eficácia e a eficiência

Figura – Planos PE.

Fonte: Santos 2020 com base em ANSOFF (1990 p.166).

Competitividade estratégica & Gestão da mudança



Segundo os estudos a mudança estruturada aumenta as chances de vencer as barreiras internas e o *status quo*. Com efeito, promove-se o desejo e o engajamento necessários na formulação e execução das estratégias para criação de valor (Hitt et al, 2008; Kotter, 2013).

O grande desafio a ser suplantado está na coordenação dessas atividades onde as diretrizes estratégicas são executadas através de planos estratégicos, táticos e operacionais. Permitindo assim: testar as hipóteses formuladas, analisar os resultados alcançados e adaptar o plano quando necessário. Com efeito, esse ciclo de feedback permite acelerar o processo de aprendizagem na busca de competitividade estratégica.

Figura – Modelo esquemático.

Fonte: Santos 2020, com base na teoria estudada.

Modelos de mudança organizacional



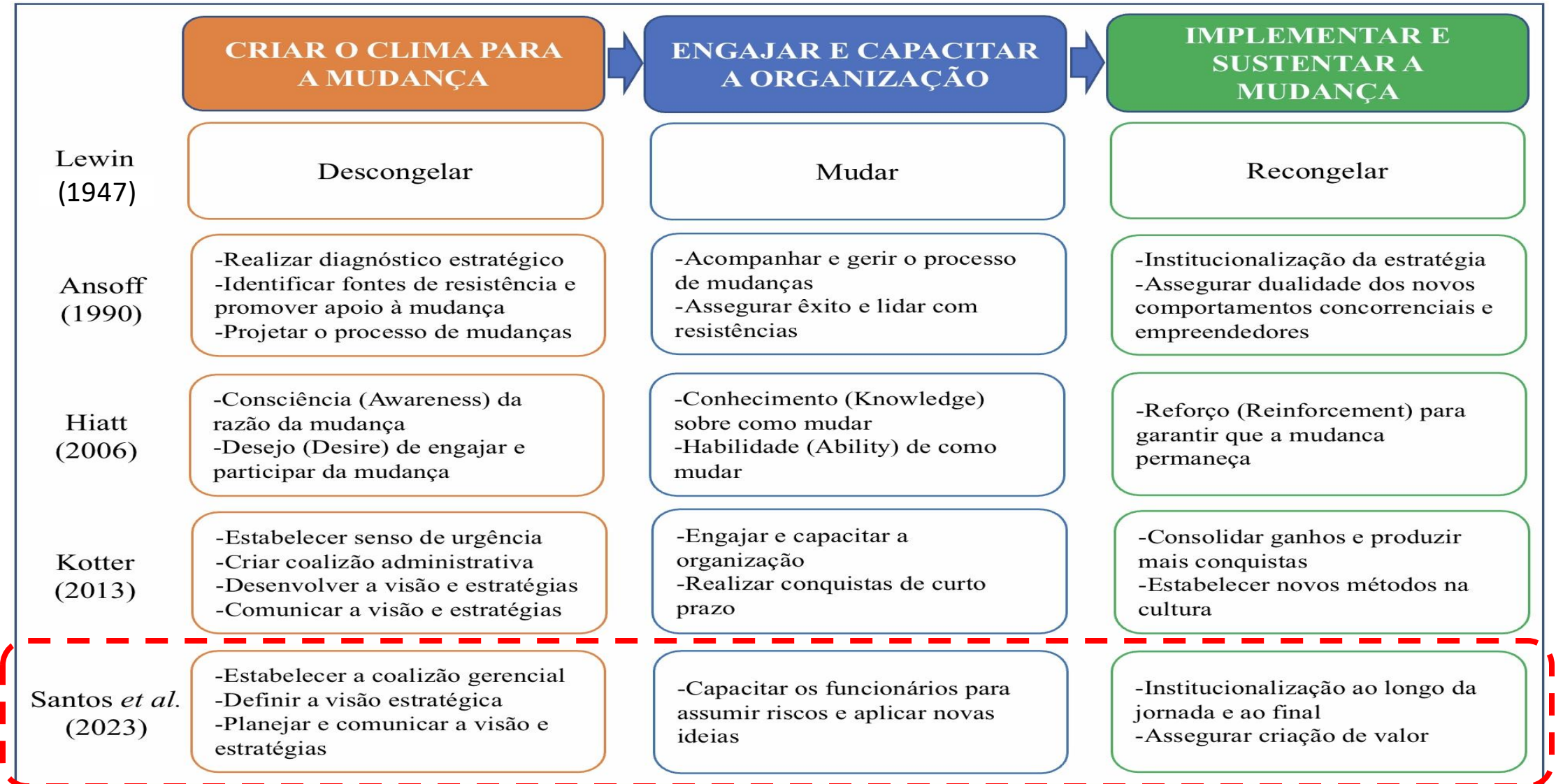
Modelos de mudança organizacional

Pesquisas recentes discutem sobre os modelos de mudanças (Santos et al., 2023; Kotter, 2013) e recomendam três estágios que permeiam do planejamento a implementação da estratégia:

- ❖ Inicialmente, é necessário criar o desejo e a consciência da real necessidade de mudança (**Descongela**);
- ❖ Em seguida promove-se o engajamento e capacitação necessários para implementar as estratégias (**Mover**);
- ❖ E por último, promove-se os novos comportamentos necessários à sustentação dos resultados através de práticas de gestão (**Recongela**).

Esses três estágios, se bem planejados e implementados, aumentam as chances de sucesso da mudança.

Modelos de Mudança Organizacional.



Fonte: Santos et al., 2023, atualizado pelos autores.

Seleção dos casos estudados

Foi possível visitar empresas como:

Serasa Experian, Banco Itaú, Sales Force, Weme e Bosch, além de aproximação e contatos noutras empresas como Localiza; SENAI SC, FNQ e Mercer. Dessa forma, possibilitou conhecer outras realidades, trocar informações e entender a importância do tema de mudanças.



Segundo YIN (2015, p.30), a seleção dos casos deve considerar que:

Você precisa de acesso suficiente aos dados para o seu caso potencial – seja para entrevistar pessoas, revisar documentos ou registros ou fazer observações de campo. Com acesso a mais do que um único caso candidato, você deve escolher o(s) caso(s) com maior probabilidade de esclarecer suas questões de pesquisa. **Sem esse acesso, você deve considerar mudar suas questões de pesquisa**, levando a novos candidatos aos quais você tenha acesso.

Resumo da situação problema

Empresa Caso A

O objetivo de transformação era atingir o **breakeven de custos**, onde por alguns anos essa unidade de negócios não vinha performando, e seria descontinuada no Brasil.

Empresa Caso B

O objetivo de transformação era equilibrar o **breakeven de custos**, o negócio não vinha performando e seria descontinuada sua operação no Brasil. **Adicionalmente, ao desafio financeiro houve todo um processo de profissionalização da empresa, com efeito aumentando a complexidade da jornada de transformação.**

Empresa Caso C

O objetivo era a transformação da área de investimentos em comunidade ágil com atendimento para **ganhar maior agilidade e velocidade com o cliente no centro das decisões, frente à ameaça das novas corretoras.**

The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study

Edilson Santos and Maurício Queiroz

Fundação Instituto de Administração, Sao Paulo, Brazil

Felipe Mendes Borini

Universidade de São Paulo, Sao Paulo, Brazil

Daniel Carvalho

Fundação Instituto de Administração, Sao Paulo, Brazil, and

Joel Souza Dutra

Universidade de São Paulo, Sao Paulo, Brazil

Abstract

Purpose – The purpose of the study is to identify which factors facilitate and hinder change management in the business strategy execution journey and contribute to its transformation.

Design/methodology/approach – Companies that have implemented organizational transformation projects, as an adaptive response to their survival, were studied. The authors chose to work with three companies that went through strong changes in the period between 2014 and 2019. A total of 12 professionals were interviewed, encompassing top management and team members.

Findings – Cases were described, and the learning from them culminated in the recommendation of six managerial propositions, which should guide change agents in the planning and execution of their business transformation journeys.

Research limitations/implications – The findings were observed in the three case studies that implemented change management strategies. Failure case studies were not considered, which could present other managerial propositions.

Originality/value – The results of the article highlight the importance of coalition issue before the urgency in the organizational change model and also the importance of institutionalization along the change journey. As a managerial contribution is the model called “framework of the journey of execution and transformation of corporate strategy”, which serves as guidance for executives and agents of change in organizations.

Keywords Strategy execution, Strategy formulation, Change management, Facilitating and hindering factors

Paper type Research paper

1. Introduction

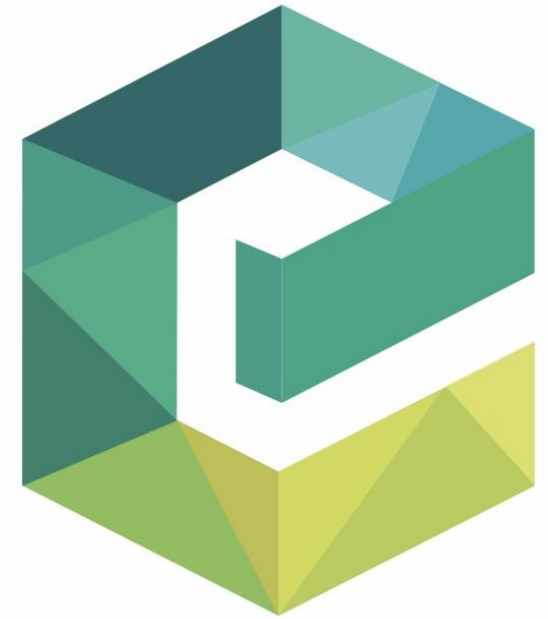
Change management is a subject of great importance, whether in times of crisis, such as the COVID-19 pandemic, or in less turbulent times, but requiring restructuring or a strategic review. There are several studies of change management models (Lewin, 1952; Lippitt *et al.*, 1958; Ansoff, 1990; Hamel, 2000; Luecke, 2003; Hiatt (ADKAR), 2006; Kotter, 2013). All studies emphasize three-stage models: creating the climate for change (unfreeze), engaging and empowering the organization (change) and deploying and sustaining the change (refreeze).

For change to occur, strategic management is required, comprising everything from planning to strategic execution. Most studies focus on planning as a response to the environment (Vlados, 2019; Uhl-Bien and Arena, 2018; Hiatt *et al.*, 2008). Few, however, studies pay attention to change management (Kotnour, 2015; Kotter, 2013; Todnem, 2005). In other words, the articles do not delve into change management in the execution of business strategy. Given this, this article aims to identify the facilitating and hindering factors of change management in the journey of business strategy execution. Case studies were

The journey of
business

47

Received 4 March 2022
Revised 16 June 2022
Accepted 8 August 2022



Journal of Organizational Change

Management

Vol. 36 No. 1, 2023

pp. 47-63

© Emerald Publishing Limited

0953-4814

DOI 10.1108/JOCM-03-2022-0063



Journal of Organizational Change
Management
Vol. 36 No. 1, 2023
pp. 47-63
© Emerald Publishing Limited
0953-4814
DOI 10.1108/JOCM-03-2022-0063

Os oito passos da mudança bem-sucedida

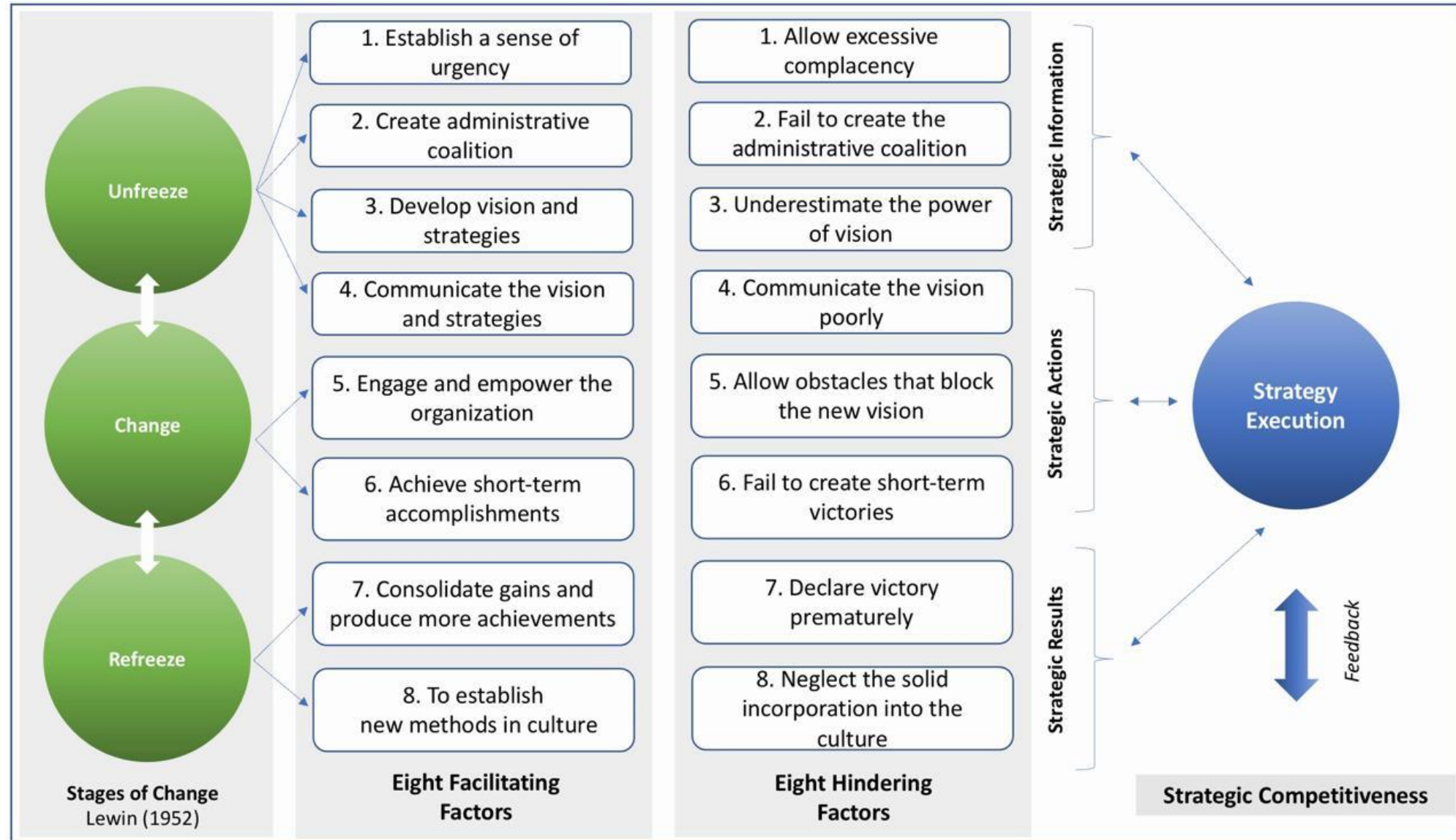


Erros mais comuns na implementação de mudanças

Errors	Hindering/Difficulting Factors
1. Allowing excessive complacency	Underestimating the comfort zone; past successes; absence of visible crises; people on the defensive; lack of feedback on performance and knowledge of the external environment; lack of confidence; confusion between urgency and anxiety... "The biggest mistake is to dive into a project without establishing a high sense of urgency in managers and employees."
2. Failing to create a strong administrative coalition	Lack of sponsorship; backstage battles; personal interests; low reputation of leadership and members of the change committee... "The mistake is not having enough sponsorship from the top echelon, and the formation of a weak or insufficient team to challenge tradition."
3. Underestimating the power of vision	Unclear vision; incompatible, confusing and time consuming projects; behind-the-scenes manipulation... "The mistake is not establishing a clear, sensible, and useful vision that directs the change effort to guide the decision-making process, aligning and inspiring actions by a large number of people."
4. Communicating the vision insufficiently	Lack of trust; few communication events; low involvement of managers and employees; behaviors opposed to the vision by the coalition... "Major change is usually impossible unless most employees want to help, usually to the point of making short-term sacrifices."
5. Allowing obstacles to block the new vision	Fear of the unknown; comfort zone; organizational structure; internal policies; performance evaluation, and compensation systems... "New initiatives fail when employees, while supportive of the new vision, feel powerless against obstacles in their path."
6. Failing to create short-term victories	Not programming short-term victories; not getting the means to produce clear improvements; misalignment of goals; not recognizing/rewarding people.... "Real transformations take time and risk losing momentum if there are no short-term goals to be achieved and celebrated."
7. Declaring victory prematurely	Discontinue momentum at the sign that the war is over; force of tradition and status quo... "After a period of hard work, people may be tempted to declare project victory with the first considerable improvement in performance."
8. Neglecting to incorporate change into the corporate culture	Not stabilizing the transformation; misdirection of focus of change agents; not reviewing policies and norms that reinforce the new culture; not defining rolling modelling; having flaws in the succession and meritocracy process... "Change is established only when it becomes the way of doing things, when it seeps into the blood of the organization."

Fonte: Santos et al, 2013

Modelo conceitual do estudo

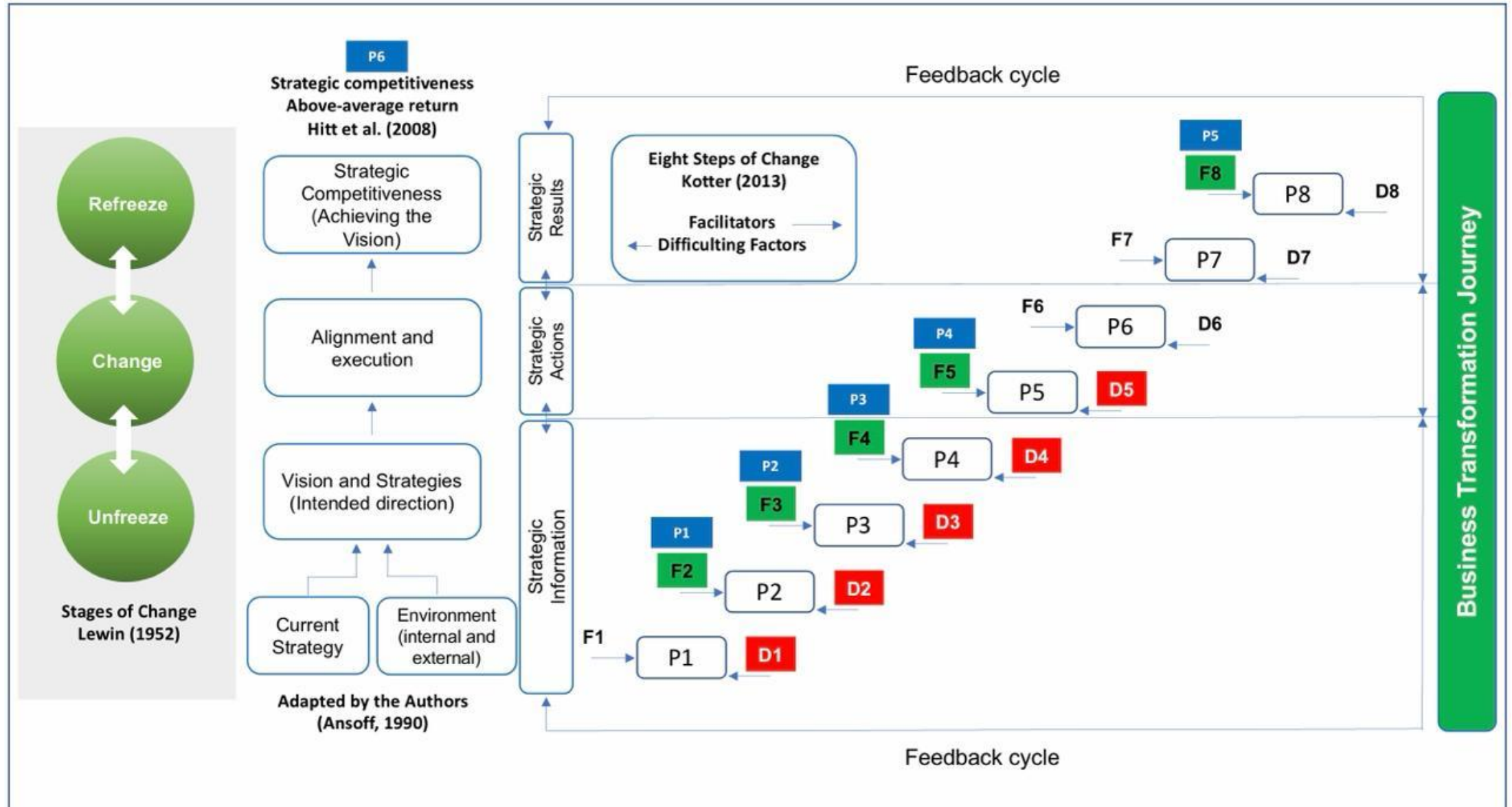


Resultados e análises dos casos

Categories	Hidering Factors	Number of citations		Facilitators
Preparation for the change (Unfreeze)	DIF 1 Allow excessive complacency	41	73	FAC 1 Establish a sense of urgency
	DIF 2 Fail to create a strong administrative coalition	21	99	FAC 2 Build management coalition
	DIF 3 Underestimate the power of vision	18	144	FAC 3 Develop vision and strategies
	DIF 4 Communicate the vision insufficiently	22	109	FAC 4 Communicate vision and strategies
Executing the move (Change)	DIF 5 Allow obstacles to block the new vision	61	210	FAC 5 Engage and empower the organization
	DIF 6 Fail to create short-term wins	10	81	FAC 6 Accomplish short-term achievements
Incorporate change (Refreeze)	DIF 7 Declare victory prematurely	1	69	FAC 7 Consolidate gains and produce more achievements
	TIF 8 Neglect to incorporate solidly into corporate culture	2	200	FAC 8 Establish new methods in the culture

Fonte: Santos et al, 2013

Framework da jornada de transformação empresarial



Proposições gerenciais do estudo

- *P1. The transformation journey must be started through a management coalition capable of overcoming organizational inertia;*
- *P2. The transformation journey requires creating and developing a management coalition to undertake efforts and define the strategic vision;*
- *P3. The transformation journey requires efforts to plan and communicate the strategic vision;*
- *P4. In the transformation journey, empowering employees to take risks, apply ideas, and perform nonroutine activities is essential;*
- *P5. In the transformation journey, institutionalization is paramount at the end of the project, but especially during the execution journey;*
- *P6. The transformation journey must promote better performance by formulating, implementing, and adapting value-creation strategies.*

Fonte: Santos et al, 2013

Evolução dos estudos da
jornada de transformação ...

Descongelamento da Mudança Organizacional e Microfundamentos da Estratégia

Em seus estudos, Santos et al, (2023) identificaram uma maior concentração de fatores facilitadores quanto de dificultadores na fase do descongelamento, a partir do modelo de oito passos da mudança (Kotter, 2013).

Em tal estudo foi evidenciada a formação da “coalizão da mudança” como principal facilitador na fase do “descongelamento”.

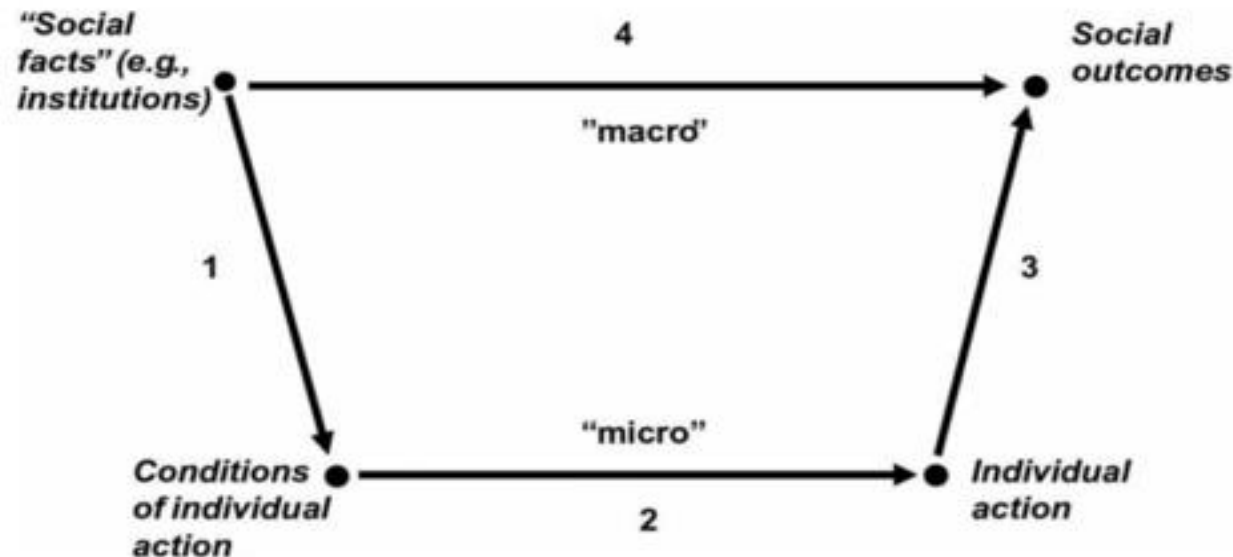
“O descongelamento possui como premissa criar motivação e entusiasmo para mudar, assegurar o patrocínio (buy in), questionar o status quo e os benefícios da mudança, comunicando às pessoas a necessidade da mudança (Kotter, 2013)”.

“A coalizão da mudança consiste na existência de pessoas chave da alta liderança em número suficiente, com patrocínio e com poder de decisão para reunir os conhecimentos e credibilidade necessárias para impulsionar a mudança (Kotter, 2013).”

Descongelamento da Mudança Organizacional e Microfundamentos da Estratégia

Dentro da estratégia os microfundamentos, são os fatores que sustentam o processo das capacidades organizacionais (Felin e Foss, 2005; Barney e Felin, 2013; Vaz et al, 2021), como a capacidade de mudança organizacional (Reeves & Deimler, 2011).

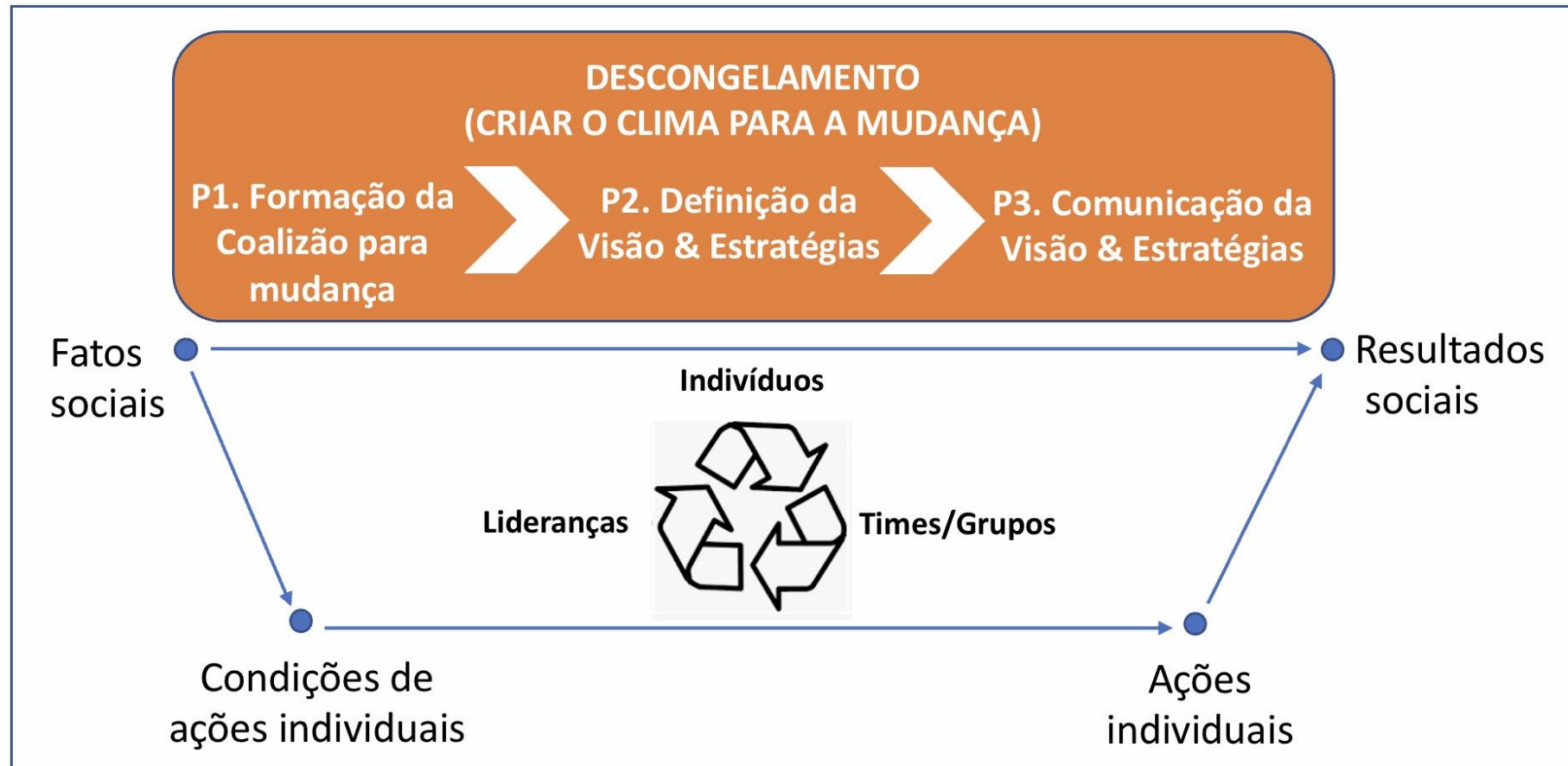
Figura – Modelo geral de explicação das ciências sociais.



Fonte: Felin et al., 2015, baseado na “Banheira de Coleman” (1990).

Descongelamento da Mudança Organizacional e Microfundamentos

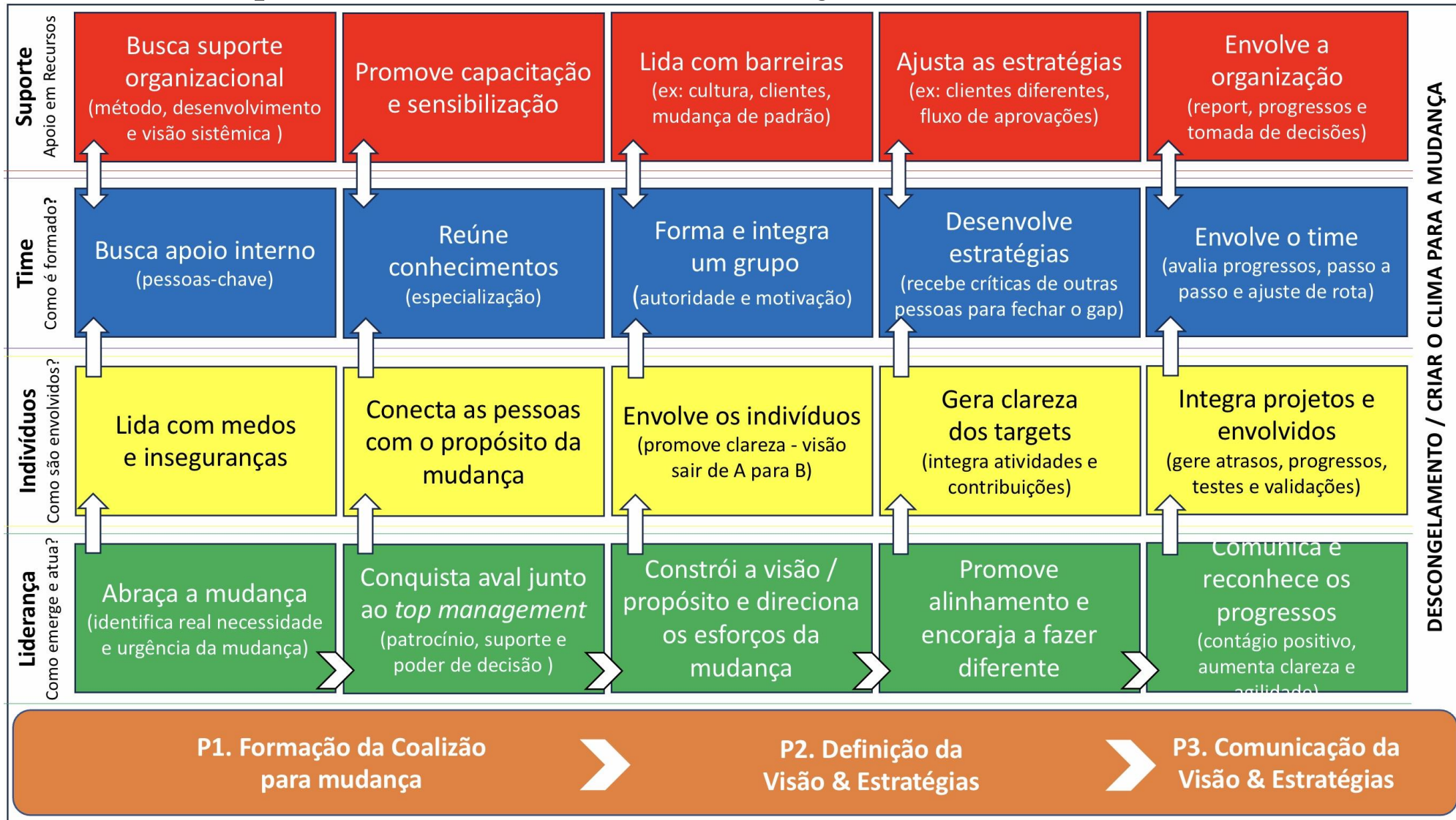
Figura – Modelo conceitual.



Fonte: Santos et al, 2024 – artigo Semead e submetido para publicação.

Resultados e análises da investigação

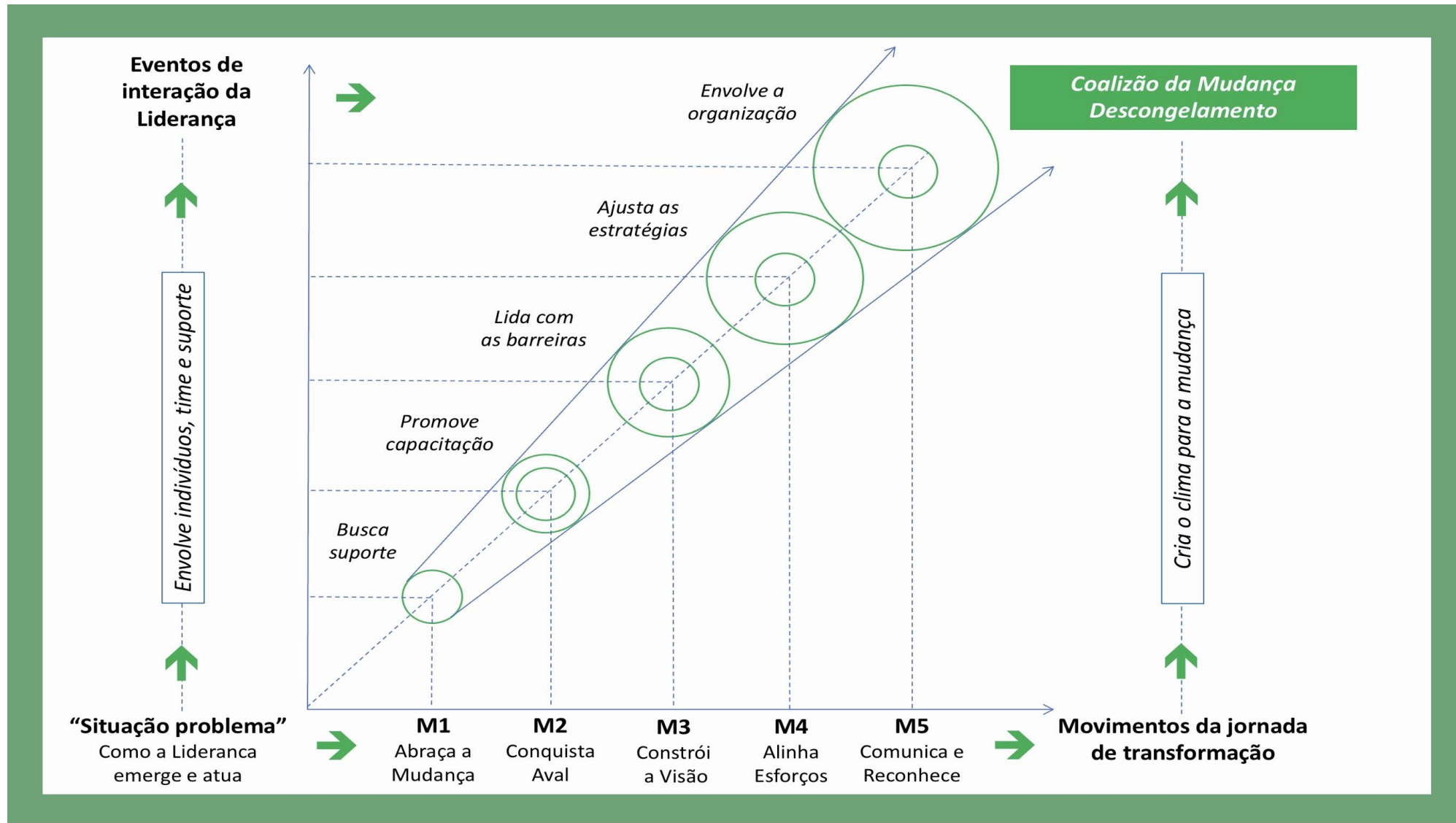
Quadro 2 – Mapa visual do fenómeno (como se originou e desenvolveu).



Fonte: Santos et al, 2024 – artigo Semead e submetido para publicação

Contribuição da investigação

Figura 4 – Framework do descongelamento na jornada de transformação.



Reflexão dos conceitos e trocas de experiências



Referências Bibliográficas

Ansoff, I. (1990), *A Nova estratégia empresarial*, São Paulo, Atlas.

Al-Haddad S and Kotnour T. Integrating the organizational change literature: a model for successful change. *J Organ Change Manag* 2015; 28: 234–262.

Abell, P., Felin, T., & Foss, N. (2010). Causal and constitutive relations, and the squaring of Coleman’s diagram: Reply to Vromen. *Erkenntnis*, 73, 385–391.

Ates N.; Taracki M.; Pork J., Knipperberg; Groenen P. (2018). The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment. *Journal of Management* Vol. 46 No. 5, May/2020 637– 665.

Ball, K.; Creasey, T. J.; Ganvik, K.; Kempton, L.; Hazeaton, E.; and Stise, R. (Eds.). (2020). *Best practices in change management 11th edition: 1,863 change leaders share lessons and best practices in change management (11th ed.)*. Prosci Inc.

Barney, J., & Felin, T. (2013). What are microfoundations? *Academy of Management Perspectives*, 27, 138–155.

Beckhard R and Harris RT. *Organizational transitions: managing complex change*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

Bradley, C., Hirt, M. and Smit, S. (2018), “Strategy to beat the odds”, *McKinsey Quarterly*, No.1, pp. 31-41.

Brisson-Banks CV. *Managing change and transitions: a comparison of different models and their commonalities*. *Library Manag* 2010; 31: 241–252.

Beer, M. and Eisenstat, R. (2000), “The Silent killers of strategy implementation and learning”, *Sloan Management Review*, Summer/2000, Vol. 41, pp. 1-13.

Carucci, R. (2019), “Change Management: leading change in a company that’s historically bad at it”, *Harvard Business Review*, Ago/2019, pp. 1-3.

Cummings, G., Worley, G. (2006). *Organization development and change (8th ed.)*. Acuna, California.

Cummings TG and Worley CG. *Organization development and change*. 10th ed. Cincinnati, OH: South-Western CollegePublishing, 2013.

Referências Bibliográficas

Cummings, S.; Bridgman, T. and Brown, K. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. Human Relations – The Tavistok Institute, 1-29, 2015.

Dumas, C. and Beinecke, R. (2018), "Change leadership in the 21st century". Journal of Organizational Change Management, <https://doi.org/10.1108/JOCM-02-2017-0042>, pp 8-9.

Errida, A., Bouchra, L. (2021). The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. International Journal of Engineering Business Management Volume 13: 1–15 a The Author(s) 2021 DOI: 10.1177/18479790211016273 journals.sagepub.com/home/enb.

Felin, T., & Foss, N. (2005). Strategic organization: A field in search of micro-foundations. Strategic Organization, 3(4), 441–455.

Felin, T., Foss, N. J., Heimeriks, K. H., & Madsen, T. L. 2012. Microfoundations of routines and capabilities: Individuals, processes, and structure. Journal of Management Studies, 49(8):1351-1374.

Felin, T.; Foss, N.; Ployhart, R. (2015). The Microfoundations Movement in Strategy and Organization Theory. Academy of Management Annals, Vol. 9, No. 1. <https://doi.org/10.5465/19416520.2015.1007651>.

Fischmann A.; Almeida M. Planejamento estratégico na prática. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2018.

Galli, J. "Change Management Models: A Comparative Analysis and Concerns," in *IEEE Engineering Management Review*, vol. 46, no. 3, pp. 124-132, 1st quarter, Sept. 2018, doi: 10.1109/EMR.2018.2866860.

Garvin D. Learning in action: a guide to putting the learning organization to work. Boston: Harvard Business School Press, 2000.

Guggenberg, P.; Simon P. The age of speed: How to raise your organization's metabolism. Estudo McKinsey. Disponível em: <<https://www.mckinsey.com/business-244functions/organization/our-insights/the-organization-blog/the-age-of-speed-how-to-raise-your-organizations-metabolism>>. Acesso em: 05 fev. 2020.

Hitt, M., Ireland, D. and Hoskisson, R. (2008), Administração estratégica: competitividade e globalização, 2nd ed., Thomson, São Paulo.

Referências Bibliográficas

Jabri, M.; Jabri, E. (2022) Managing Organizational Change. 3 ed Bloomsbury, 2022.

Jick, T. Implementing change. Note 9-191-114. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

Kanter RM. The change wheel: elements of systemic change and how to get change rolling. Background note 312-083. Boston: Harvard Business School Press, 2011.

Kaplan, R.; Norton, D. A organização orientada para estratégia: como as empresas adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

Kotter JP. Leading change: why transformation efforts fail. Harv Bus Rev 1995; 59–67.

Kotter, J. Why Transformation Efforts Fail, Harvard Business Review, (1995) 74(2) (Reprint No. 95204).

Kotter, J. (1996). Leading Change. Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J. Liderando mudanças: transformando empresas com a força das emoções. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

Kotter, J. Acelere: Tenha agilidade estratégica num mundo em constante transformação. São Paulo: HSM Editora, 2015.

Hreniniak, L. Obstacles to effective strategy implementation. Organizational Dynamics, Vol. 35, No. 1, pp. 12–31, 2006. Published by Elsevier Inc.

Hiatt, J. ADKAR. A Model for Change in Business, Government and Community. Prosci Learning Center Publications Loveland, Colorado-USA, 2006.

Hussain, T., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, Volume 3, Issue 3, pages 123-127. Viewed on 05/23/2023. Internet access: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.

Referências Bibliográficas

Lewin, K. (1947), "Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change". Human Relations, Vol.1, Issue 1. <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>.

Lippitt R, Watson J and Westley B. The dynamics of planned change. New York, NY: Harcourt Brace, 1958.

Lindsay, B., Smit, E. and Waugh, N. (2018), "How the implementation of organizational change is evolving", Artigo McKinsey & Company Fev, Disponível em: Acesso em, available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving> (accessed 17 May 2020).

Mansaray, H. (2019), "The role of leadership style in organisational change management: a literature review", Journal of Human Resource Management, Vol. 7 No. 1, pp. 18-31, doi: 10.11648/j.jhrm.20190701.13.

Mento, A., Jones, R., Dirndorfer, W. (2002). A change management process: Grounded in both theory and practice, Journal of Change Management, 3:1, 45-59, DOI: 10.1080/714042520.

Michel A, By RT and Burnes B. The limitations of dispositional resistance in relation to organizational change. Manag Decis 2013; 51: 761-780.

Miller, D. Gestão de mudança com sucesso: uma abordagem organizacional focada em pessoas. São Paulo: Integrare, 2012.

Motta, D. A liderança essencial. São Paulo: Virgiliae, 2014.

Nadler DA and Tushman ML. A model for diagnosing organizational behavior. Org Dynam 1980; 9: 35-51.

Parry W, Kirsch C, Carey P, et al. Empirical development of a model of performance drivers in organizational change projects. J Change Manag 2013; 14: 99-125.

Peters TJ and Waterman RH. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper & Row, New York, 1982. The 7-S

Referências Bibliográficas

Phillips, J.; Klein, D. (2023). Change Management: From Theory to Practice. TechTrends (2023) 67:189–197, <https://doi.org/10.1007/s11528-022-00775-0>.

Ratana, S., Rasmey, C. and Danut, D. (2020), “Conceptualizing a Framework: a critical review of the development change management theories”, Studies in Business and Economics, Vol. 15 No. 2, doi: 10.2478/sbe-2020-0035.

Reeves, M. & Deimler, M. (2011). Adaptability: The New Competitive Advantage. Harvard Business Review, 89(7/8), 134–141

Santos, Edilson de Azevedo. A Jornada de transformação empresarial: descongelar, mover e recongelar: um estudo de casos múltiplos. / Edilson de Azevedo Santos. São Paulo, [s.n.]: 2020. 251 f.: il., tab.

Santos, E.; Queiroz, M.; Borini, F.; Carvalho, D.; Dutra, J. (2023). The journey of business transformation: unfreeze, change and refreeze – a multiple case study. Journal of Organizational Change Management, <https://www.emerald.com/insight/0953-4814.htm>.

Schein, EH.; Schein, P. Cultura organizacional e liderança. 5. ed. Barueri, SP: Atlas, 2022. 306p.

Schwartz, T. Change Management. Leaders focus too much on changing policies, and not enough on changing minds. Harvard Business Review. June 25, 2018.

Tawse, E.; Tabesh; P. (2023), Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. Kelley School of Business, Indiana University. Published by Elsevier Inc, <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2022.03.005>.

Thakur, R. and Srivastava, S. (2017), “From resistance to readiness: role of mediating variables”, Journal of Organizational Change Management. doi:10.1108/JOCM-06-2017-0237.

Todnem, A. Organizational change management: A critical review. Journal of Change Management Vol. 5, No. 4 (Dez/2005) 369–380.

Referências Bibliográficas

Uhl-Bien, M. and Arena M. Leadership for organizational adaptability: A theoretical synthesis and integrative framework (2018), <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2017.12.009>.

Vaz, S. L., Bernardes, M. E. B., Bulgacov, S., & Mercês Milagres, R. M. M. (2021). Microfundamentos de (inter)ação da média gerência e alta administração na implementação estratégica. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), 20, 1-33, e18113, <https://doi.org/10.5585/riae.v20i1.18113>.

Vlados, C. (2019), “Change management and innovation in the ‘living organization’: the Stra.Tech.Man approach”, Journal of Management Dynamics in the Knowledge Economy, No. 2, pp. 229-256.

Yi, Y., Gu, M. and Wei, Z. (2017), “Bottom-up learning, strategic flexibility and strategic change”, Journal of Organizational Change Management, Vol. 30 No. 2, pp. 161-183, doi: 10.1108/JOCM- 12-2015-0241.

Hussain, T., Lei, S., Akram, T., Haider, M., Hussain, S., Ali, M. (2018). Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. Journal of Innovation & Knowledge, Volume 3, Issue 3, pages 123-127. Viewed on 05/23/2023. Internet access: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>.

50 [minutes.com](https://www.minutes.com). (2015). McKinsey 7S Framework. Boost Business Performance, Prepare for Change and Implement Effective Strategies.

Obrigado,
Até a próxima aula...

Edilson Santos
Érica Fernanda
Paulo César

