



## Slides Aula 2 Seminários 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: 23.04.24

# Nossa jornada de hoje

Aula	Data	Tema	Atividade	Duração
2	23/abr	<b>2. Seminário estudos de mudança organizacional (slide aula 2)</b>		
		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

## 2.1 Modelos de mudança organizacional processual e descritivo

# Modelos Processuais & Descritivos

Um modelo **processual** determina as etapas para conduzir e gerenciar a mudança: por exemplo, modelo de 8 passos de Kotter, modelo de Kanter roda de mudança, IMA 10 etapas e Luecke 7 etapas (Errida & Lotfi, 2021).

Um modelo **descritivo** especifica as principais variáveis e fatores que afetam o desempenho organizacional e sucesso da mudança organizacional: por exemplo, Parry modelo de rastreamento de mudanças, modelo de gerenciamento de mudanças de Cummings e Worley, modelo modelo de congruência de Nadler eTushman .

# Modelos Processuais, exemplos:

**Table 1.** Change management steps according to Kotter,<sup>27</sup> Mento et al.,<sup>36</sup> and Cummings and Worley.<sup>31</sup>

Lewin	Kotter <sup>27</sup>	Mento et al. <sup>36</sup>	Cummings and Worley <sup>31</sup>
Unfreezing	Step 1: establish a sense of urgency Step 2: create a guiding coalition Step 3: develop a vision and strategy	Step 1: determine the idea and its context Step 2: define the change initiative Step 3: evaluate the climate for change	Step 1: motivating change Step 2: creating a vision Step 3: developing political support
	Step 4: communicate the change vision	Step 4: develop a change plan Step 5: identify a sponsor	
Moving (transition)	Step 5: empower broad-based action Step 6: generate short-term wins Step 7: consolidate gains and produce more change	Step 6: prepare the recipients of change Step 7: create the cultural fit Step 8: develop and choose a change leader team Step 9: create small wins for motivation Step 10: constantly and strategically communicate the change Step 11: measure progress of the change effort	Step 4: managing the transition
	Step 8: anchor new approaches in the corporate culture	Step 12: integrate lessons learned	Step 5: sustaining momentum

# Modelos Descritivos, exemplos:

Existem vários modelos descritivos que explicam e identificam os vários determinantes dos resultados das iniciativas de mudança organizacional. Esses modelos têm diferentes componentes organizacionais e vê a mudança de vários ângulos.

- ❑ O modelo 7-S foi desenvolvido pelos ex-McKinsey consultores Thomas Peters e Robert Waterman no final da década de 1970 e serve como uma estrutura para avaliar as mudanças necessárias e garantir a eficácia organizacional analisando sete elementos inter relacionados: estratégia, estrutura, sistemas, pessoal, estilo, habilidades e valores compartilhados.
- ❑ Com base no paradigma dos sistemas abertos, Nadler e Tushman conceberam o modelo de congruência, que se concentra em processo de transformação e enfatiza o papel da congruência entre os componentes organizacionais. Ou seja, como: trabalho e tarefas, indivíduos, arranjos organizacionais formais e organização informal, afetam e produzem comportamentos organizacionais e impactam a mudança e o desempenho.
- ❑ O modelo de mudança de Beckhard e Harris descreve as condições necessárias para superar a resistência à mudança dentro de uma organização, ao indicar que para que a mudança ocorra, o produto de três variáveis (insatisfação com o estado atual, visão e primeiros passos) deve ser superior ao resistência à mudança.

## 2.2 Seminário

Evolução dos estudos sobre mudança  
organizacional

## 2.2.1 Modelos de mudança organizacional

### Grupo1. ADKAR + Kotter 8-step



## 2.2.2 Modelos de mudança organizacional

Grupo2. McKinsey 7S Framework +  
GE's change model

2.2.3 Dificultadores e facilitadores de mudança

Grupo 3. The Silent Killers of Strategy Implementation  
and Learning + Obstacles to Effective Strategy  
Implementation

2.2.4 Dificultadores e facilitadores de mudança

Grupo 4. The age of speed &

How-the-implementation-of-organizational-change-is-  
evolving (McKinsey) +

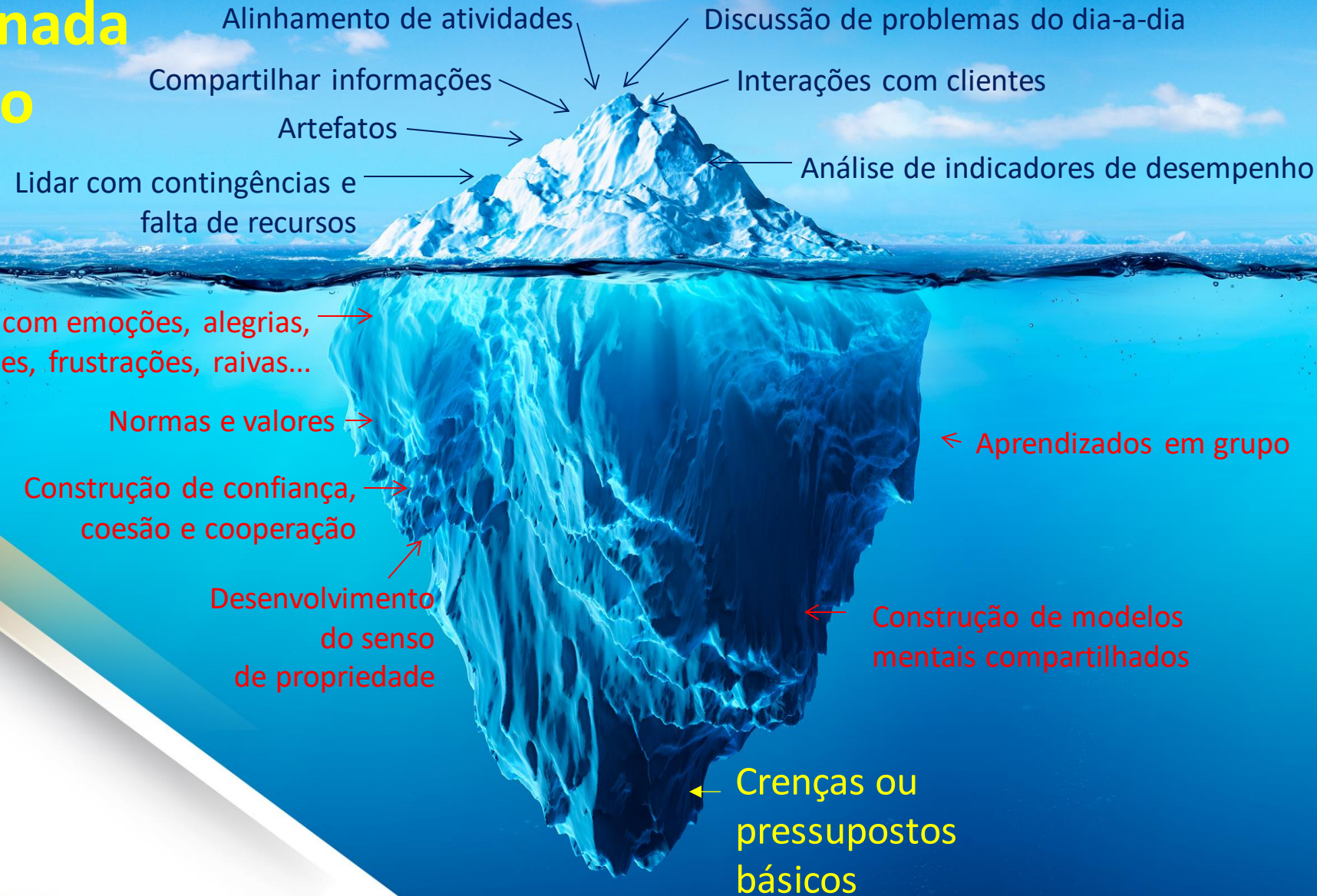
The Dark Side of Visionary Leadership

Reflexão sobre os modelos de mudança  
vantagens & desvantagens

# Reflexão dos conceitos & trocas de experiências + Desafios gerenciais



# Evoluindo na jornada de transformação



**Edilson Santos**  
Consultoria em Gestão Empresarial  
*Time for change*

Figura: Criando consciência do ambiente de transformação.  
Fonte: Santos (2020), adaptado.

# Mudança estruturada



**Figura:** Estruturando a jornada de transformação.

**Fonte:** Santos (2020), adaptado.

“Tenham consciência da complexidade da transformação e das forças do ambiente. Com efeito, requer que a transformação seja estruturada para que a mudança aconteça e crie valor sustentável.”

# Evoluindo na jornada de aprendizagem ...





[How-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving.pdf \(mckinsey.com\)](https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving)

Artigo McKinsey & Company Fev/2018



Como vem evoluindo a implementação de mudanças organizacionais

<https://www.mckinsey.com/business-functions/mckinsey-implementation/our-insights/how-the-implementation-of-organizational-change-is-evolving>

**The age of speed: How to raise your organization's metabolism.**

Estudo McKinsey & Company Mar/2019



<https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/the-age-of-speed-how-to-raise-your-organizations-metabolism>

**Leading Change in a Company That's Historically Bad At It.**

Harvard Business Review Ago/2019



<https://hbr.org/2019/08/leading-change-in-a-company-thats-historically-bad-at-it>

## Evoluindo na jornada de aprendizagem ...

**The Silent Killers of Strategy Implementation and Learning.**

MIT Sloan Jul/2000



[https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/?gclid=CjwKCAjw\\_glSIBhBfEiwALE19SdeE82aPBcsCcdUkJ8P2hQmeNITrmNjgZeXU5S0XYsX9A0Nnmh63yBoCbOUQAvD\\_Bw\\_E](https://sloanreview.mit.edu/article/the-silent-killers-of-strategy-implementation-and-learning/?gclid=CjwKCAjw_glSIBhBfEiwALE19SdeE82aPBcsCcdUkJ8P2hQmeNITrmNjgZeXU5S0XYsX9A0Nnmh63yBoCbOUQAvD_Bw_E)

**The Dark Side of Visionary Leadership in Strategy Implementation: Strategic Alignment, Strategic Consensus, and Commitment.**

Journal of Management Mai/2020



<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206318811567>

**Obstacles to Effective Strategy Implementation.**

Organizational Dynamics 2006



[https://scholar.google.com.br/scholar?q=Obstacles+to+Effective+Strategy+Implementation&hl=pt-BR&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholar](https://scholar.google.com.br/scholar?q=Obstacles+to+Effective+Strategy+Implementation&hl=pt-BR&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholar)

# A jornada de transformação pessoal & empresarial...

Uma definição para servir de inspiração:

**“Estratégia é pensar grande e executar pequeno, andar rápido e na direção certa, com agilidade e paixão, desfrutando a jornada.”**

Fonte: Santos (2020).



**Edilson Santos**  
Consultoria em Gestão Empresarial  
*Time for change*



Obrigado...

Edilson Santos  
Érica Fernanda  
Paulo César

