



Septiembre 2019 - ISSN: 2254-7630

## GESTÃO DE PROCESSOS DE MUDANÇA: APLICAÇÕES NO SETOR DE TECNOLOGIA

Sérgio Henrique Ledesma Carlotto<sup>1</sup>

Cátia Camila da Silva<sup>2</sup>

Ismael Alan Halberstadt<sup>3</sup>

Jocias Maier Zanatta<sup>4</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Sérgio Henrique Ledesma Carlotto, Cátia Camila da Silva, Ismael Alan Halberstadt y Jocias Maier Zanatta (2019): "Gestão de processos de mudança: aplicações no setor de tecnologia", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (septiembre 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/09/gestao-processos-mudanca.html>

### RESUMO:

O presente trabalho apresenta um estudo realizado no setor de tecnologia, com a adoção de uma empresa focal do setor de TI, situada na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Projetos de mudança ou de aumentar a capacidade de atingir objetivos ocorrem em quase todas as organizações e se apresentam como o quarto tipo mais frequente de projeto executado. É espantoso saber que em cada cinco organizações apenas uma adote formalmente práticas de gerenciamento organizacional (Project Management Institute, 2007, p. 3). O objetivo principal deste trabalho é a definição dos processos e procedimentos para o gerenciamento de mudanças para a organização, visando contribuir com a eficácia de inovações desenvolvidas pela empresa. Desta forma trabalho se classifica como pesquisa aplicada, a coleta de dados se deu por meio de entrevistas com gestores da empresa e bases de dados secundárias. Nele foram utilizados processos e procedimentos quanto a métodos de mudança organizacional e quanto ao gerenciamento de mudanças. Sendo assim, são sugeridos ao longo deste trabalho procedimentos a serem adotados acerca da mudança organizacional e um processo prático quanto ao gerenciamento de mudanças.

**Palavras-Chave:** gestão da mudança, gestão de processos, processos de negócios.

<sup>1</sup> Graduado em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – E-mail: [ergio@carlotto.com.br](mailto:ergio@carlotto.com.br)

<sup>2</sup> Graduada em Administração e Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – E-mail: [catiacamilasilva@gmail.com](mailto:catiacamilasilva@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduado em Administração e Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) – E-mail: [ismaah@hotmail.com](mailto:ismaah@hotmail.com)

<sup>4</sup> Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), Mestre em Desenvolvimento pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (UNIJUI), MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria e Bacharel em Administração pela Sociedade Educacional Três de Maio (SETREM) – Professor e Administrador Hospitalar – E-mail: [josk85@hotmail.com](mailto:josk85@hotmail.com)

## GESTIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO: APLICACIONES TECNOLÓGICAS

### RESUMEN:

Este artículo presenta un estudio realizado en el sector de la tecnología, con la adopción de una empresa de TI focal, ubicada en la ciudad de Santa María, Rio Grande do Sul. todas las organizaciones y se presentan como el cuarto tipo más frecuente de proyecto ejecutado. Es sorprendente saber que en cada cinco organizaciones solo una adopta formalmente las prácticas de gestión organizacional (Project Management Institute, 2007, p. 3). El objetivo principal de este trabajo es la definición de procesos y procedimientos para la gestión del cambio para la organización, con el objetivo de contribuir a la efectividad de las innovaciones desarrolladas por la empresa. Por lo tanto, este trabajo se clasifica como investigación aplicada, y los datos se recopilaron a través de entrevistas con gerentes de empresas y bases de datos secundarias. Usó procesos y procedimientos con respecto a los métodos de cambio organizacional y la gestión del cambio. Por lo tanto, sugerimos a lo largo de este trabajo que se adopten procedimientos sobre el cambio organizacional y un proceso práctico para la gestión del cambio.

**Palabras clave:** gestión de cambios, gestión de procesos, procesos de negocio.

## CHANGE PROCESS MANAGEMENT: TECHNOLOGY APPLICATIONS

### ABSTRACT

This paper presents a study carried out in the technology sector, with the adoption of a focal IT company, located in the city of Santa Maria, Rio Grande do Sul. all organizations and present themselves as the fourth most frequent type of project executed. It is amazing to know that in every five organizations only one formally adopts organizational management practices (Project Management Institute, 2007, p. 3). The main objective of this work is the definition of processes and procedures for change management for the organization, aiming to contribute to the effectiveness of innovations developed by the company. Thus, this work is classified as applied research, and data were collected through interviews with company managers and secondary databases. It used processes and procedures regarding organizational change methods and change management. Thus, we suggest along this work procedures to be adopted about organizational change and a practical process for change management.

**Keywords:** change management, process management, business processes.

## 1 INTRODUÇÃO

O filósofo grego Heráclito (2012 p. 99) traz a seguinte afirmação: "não é possível entrar duas vezes no mesmo rio, substância mortal jamais se mantém duas vezes no mesmo estado", que aplicada ao contexto das organizações mostra que os sistemas nunca são os mesmos, pois estão em constante mudança. Apesar de parecerem idênticos ao estado anterior, as organizações e pessoas são diferentes, a cada novo dia. E quanto ao "mortal" também não se mantém inerte, por vivenciar novas experiências e situações diariamente.

Mudanças estão presentes no dia a dia de todas as organizações ligadas à tecnologia da informação. Projetos de mudança ou de aumentar a capacidade de atingir objetivos ocorrem em quase todas as organizações e se apresentam como o quarto tipo mais frequente de projeto executado. Mesmo verificando este indicador, é espantoso que em cada cinco organizações apenas uma adote formalmente práticas de gerenciamento organizacional (*Project Management Institute*, 2007, p. 3).

De alguma forma a mudança está presente em todos os setores, no entanto mercados ligados à inovação como o de TI e telecomunicações, expõem uma maior aderência a processos de

mudança, porém com diferenças no nível de presteza a incorporar o gerenciamento de mudanças formal (*Project Management Institute*, 2007, p. 3). A soma de gestores que encaram um mundo desordenado e em constante mudança tem aumentado. Atualmente, cada vez menos gestores podem lidar com mudanças como situações ocasionais (Robbins, Decenzo, Wolter, 2014).

Considerando, então, a importância da formalização dos processos e procedimentos para gestão de mudanças e a fim de auxiliar no desenvolvimento de práticas gerenciamento de mudança, realizou-se um estudo em uma empresa do setor de tecnologia da informação.

Localizada no estado do Rio Grande do Sul, a empresa focal para o presente estudo, foi fundada em setembro de 2008 e, inicialmente, contava apenas com o sócio fundador e um colaborador. Em 2009, a empresa acrescentou em sua equipe dois novos colaboradores. Com esta equipe foram desenvolvidos e aperfeiçoados módulos voltados a gestão do planejamento e projetos. Com uma parceria em 2010, o sistema avançou em direção a uma solução para atender Micro e Pequenas Empresas com foco em alavancar sua gestão baseada em projetos. Já em 2013, a empresa passou a trabalhar com foco em prestadores de serviço e tem se mantido assim até os dias atuais, atuando principalmente com provedores de internet.

Ao realizar um diagnóstico preliminar, foi verificado que a organização sofre constantes mudanças devido à sua área de atuação e à inserção de novas tecnologias, processos, leis e das necessidades dos novos clientes, que forçam a empresa a se manter constantemente atualizada. Essas constantes mudanças impactam diretamente na eficiência e produtividade da empresa e são percebidas pela equipe como uma deficiência da organização.

O presente estudo consiste em definir os processos e procedimentos para o gerenciamento de mudanças para a empresa do setor de tecnologia, visando contribuir com a eficácia de inovações desenvolvidas pela empresa. Ainda procurando caracterizar especificadamente a empresa, os procedimentos atuais quanto ao gerenciamento de mudanças e propor procedimentos a serem adotados, que possam auxiliar em novos processos de mudanças.

Conforme a visão contemporânea da mudança proposta por Robbins *et al* (2014 p. 480), percebe-se que os cenários são tanto incertos como dinâmicos. Vários gestores de hoje jamais saem de situações instáveis, estes gestores se encontram obrigados a jogar um jogo inédito para eles, e que tem regras elaboradas durante a partida. Para o Project Management Institute (2007 p. 9) as organizações de sucesso não crescem aleatoriamente, mas sim através de estratégias devidamente planejadas que preveem, influenciam e reagem de forma eficaz a eventos externos, emergentes e irregulares. O Gerenciamento de mudança é uma forma ampla, cíclica e estruturada para realizar a transição de uma condição atual para uma condição futura dos indivíduos, grupos e organizações com os resultados planejados.

Baseado no fato de que a empresa em estudo não possui um processo de mudança formalizado, este trabalho justifica-se pelo impacto e importância que as mudanças, gerenciadas ou não, tem sobre a empresa. Desta forma, espera-se que, após o desenvolvimento e aplicação de processos e procedimentos de mudança, com metodologia compatível com sua área de atuação, os gestores possam utilizá-los como ferramenta para auxiliá-los no dia a dia da organização, bem como contribuição à academia com a aplicação de teorias no campo empírico de atuação.

O estudo é formado pela introdução já exposta, seguida da metodologia utilizada para a operacionalização e alcance dos objetivos, e no tópico seguinte a fundamentação teórica. A seção posterior apresenta os resultados, por fim estão dispostas as considerações finais.

## **2 METODOLOGIA**

Este trabalho classifica-se como uma pesquisa aplicada, o que para Gil (2017) “abrange estudos elaborados com a finalidade de resolver problemas identificados no âmbito das sociedades em que os pesquisadores vivem”, tendo sido realizado na empresa de tecnologia da informação, através de observação participante e entrevista semiestruturada.

Para a definição do processo de gerenciamento dos processos de mudança, optou-se pelo sistema de Kotter (2017), por entender que o modelo trata a mudança como o processo claro e compatível com o momento atual vivido pela empresa do mercado o qual está inserida. Dessa forma, foram analisados os seguintes aspectos do processo de mudança organizacional:

- 1 - Estabelecimento De Um Senso De Urgência
- 2 - Criação De Uma Coalizão Administrativa
- 3 - Desenvolvimento Da Visão Da Mudança
- 4 - Comunicação Da Visão De Mudança
- 5 - *Empowerment* Dos Funcionários Para Ações Abrangentes
- 6 - Realizações De Conquistas De Curto Prazo
- 7 - Consolidação De Ganhos De Produção De Mais Mudanças
- 8 - Estabelecimento De Novos Métodos Na Cultura

Para a elaboração deste estudo foram utilizados dados primários, como entrevistas semiestruturadas com gestores da empresa da empresa focal, a qual continha questões relativas às percepções dos gestores a respeito dos oito passos do processo de gestão de mudança propostos por Kotter (2017) e questões de aspecto geral quanto a organização. As entrevistas foram analisadas por meio da transcrição, codificação e análise do seu conteúdo, baseando-se nas categorias propostas pelo modelo de Kotter (2017).

Também foram utilizadas outras fontes de evidências, a exemplo de dados secundários, tais como consulta documental relativos à história da organização, e de observação participante, ou seja, um dos autores estava inserido e em contato direto com a rotina empresa.

Para a definição e formalização dos processos de mudança na organização, foram utilizados os elementos de modelagem de negócios definidos pelo padrão *Business Process Model and Notation* (BPMN), apresentados por meio de fluxogramas, conforme indicado pela *Information Technology Infrastructure Library* (ITIL).

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme *Project Management Institute* (PMI) (2007 p. 25) o “gerenciamento de mudança é uma abordagem abrangente, cíclica e estruturada para fazer a transição de indivíduos, grupos e organizações do estado atual para o estado futuro com os benefícios planejados para os negócios”.

A interpretação do gerenciamento de mudança dada pelo PMI é consonante quanto à definição apresentada pela Association of Business Process Management Professionals (ABPMP) Brasil “o gerenciamento de mudança é um processo iterativo que utiliza um conjunto de técnicas para auxiliar uma organização e seus colaboradores na transição de um estado atual para um estado futuro sustentável” (Association Of Business Process Management Professionals Brasil, 2013, p. 255).

Morgan (2006, p. 250) define quatro lógicas de mudança ou processos de mudança, e também define a mudança como algo contínuo, mesmo que não possa ser percebido, conforme analogia ao redemoinho que um rio, apesar de ter forma estável, só existe no movimento do rio. Ao autor aborda quatro “lógicas da mudança”, e traz referências metafóricas para explicar cada uma delas: A autopoiese ou lógica da auto referência, a lógica do caos e da complexidade, a lógica da causalidade mútua e a lógica da mudança dialética.

Ainda segundo o autor, a organização costuma ser caracterizada como um sistema aberto e em contínuo contato com o seu ambiente. No entanto traz uma nova abordagem, cuja organização trata-se como um sistema fechado e autônomo. Aponta que a tentativa de visualizar uma organização como um sistema aberto seria apenas o resultado da perspectiva de um observador externo.

Desta forma o autor exhibe um processo típico da lógica da auto referência, em que olhando para um autorretrato da organização são feitos questionamentos como “Qual é nossa posição?” e “Em que ramo de negócios estamos envolvidos?”.

Conforme Morgan (2006, p. 256) a “teoria da autopoiese aceita que os sistemas podem ser reconhecidos como tendo ambientes” e define que as relações entre os ambientes são estabelecidas. E esclarece a existência de diversas cadeias de interação nestes sistemas e exemplifica “A se ligando a B, a C, D, E e assim por diante” e afirma que não há um padrão de influências, ou seja, mudanças no ambiente A não causam mudanças nos outros ambientes. Desta forma o padrão do sistema deve ser entendido em sua totalidade.

Desta forma, Morgan (2006) conclui que o desafio apontado pela lógica da autopoiese é compreender como as organizações mudam em conjunto com seu ambiente e elaborar formas de possibilitar a evolução da organização.

A lógica do caos e da complexidade aborda sistemas complexos, Morgan (2006 p. 260) cita ecologias e organizações, abordando como exemplos colônias de cupins e simulações de movimentação de pássaros. Afirma que, em consequência da complexidade, aleatoriedades e desordem podem ser gerados eventos inesperados e relações que ecoam em todo o sistema. Entretanto, mesmo com a imprevisibilidade, “uma ordem coerente sempre emerge da aleatoriedade e do caos superficial”. Desta forma, apesar da aleatoriedade, os eventos únicos podem ser determinados em um padrão de atração.

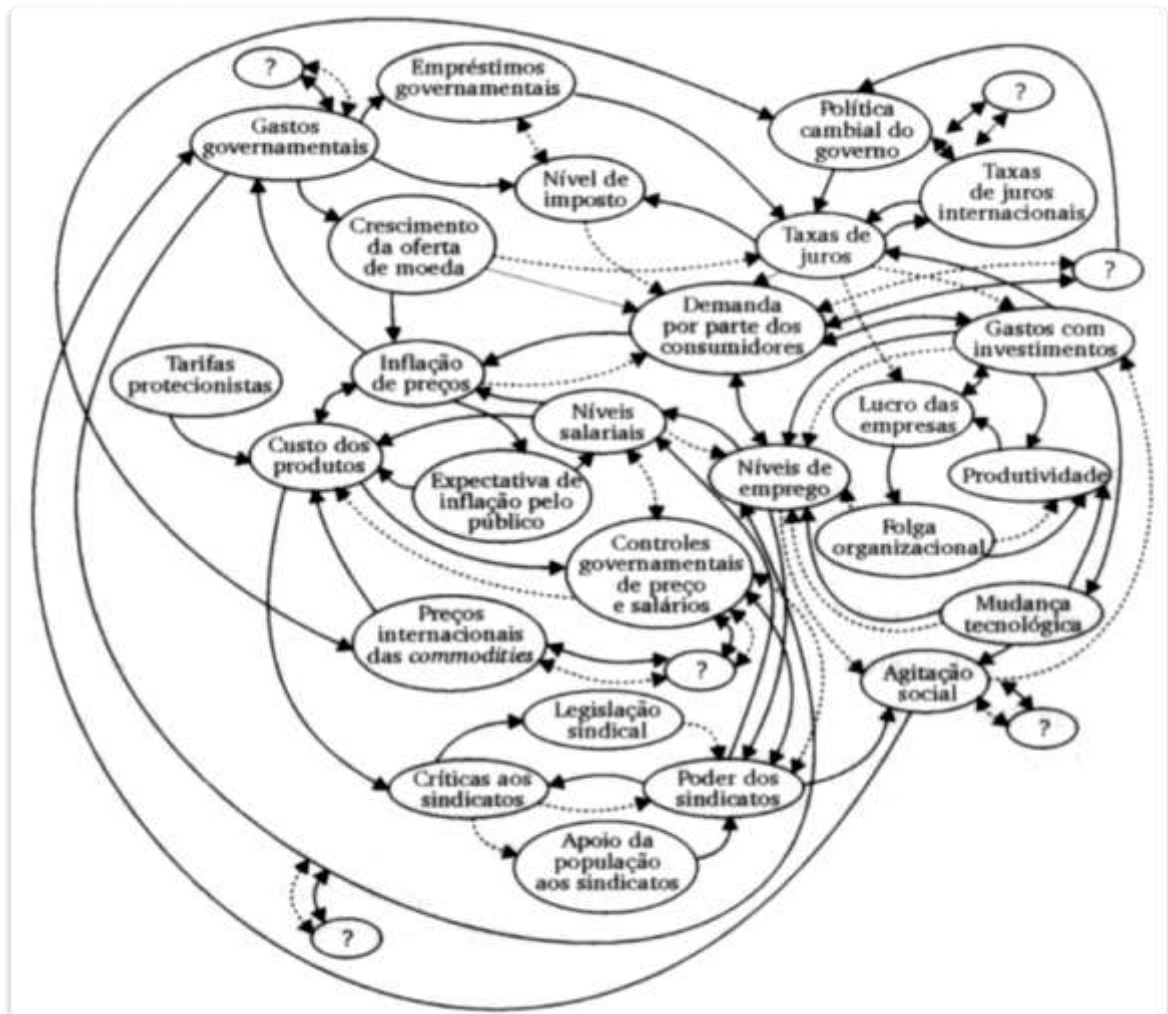
Ainda conforme afirmado por Morgan (2006, p. 269), o “administrador que age de acordo com as ideias da teoria do caos e da complexidade não pode estar no controle na mudança”, pois não é possível determinar de forma exata como se dará o novo padrão de atração embora seja possível definir elementos-chave. O principal desafio da lógica do caos é saber onde interferir para obter um efeito desejado.

### 3.1 A LÓGICA DA CAUSALIDADE MÚTUA

As lógicas de mudança anteriores, a autopoiese e a da complexidade sugerem que as relações entre sistemas são circulares e define, que diferente do modelo linear em que “A causa B”, neste modelo “A e B” são definidos juntos.

Magorah Muruyana (1963) concebeu uma forma de análise circular, exibindo como o *feedback* positivo ou negativo pode afetar um sistema. A seguir, na Figura 1, podemos verificar um exemplo de como padrões de relações podem criar e manter a inflação e como circuitos de *feedback* podem interagir. As linhas cheias significam o *feedback* positivo e as pontilhadas o negativo.

Figura 1 - Sistema de causalidade mútua



Fonte: Morgan (2006, p.277).

Conforme a imagem anterior, é possível observar os sistemas de causalidade, como o exemplo citado pelo autor (MORGAN, 2006, p. 277) “As críticas aos sindicatos, pelo governo ou pela imprensa, como sendo os “vilões”, tentam enfraquecer o circuito de feedback positivo entre apoio popular e poder sindical”. Os circuitos de *feedback* nos trazem uma forma prática de representar sistemas e entender seu funcionamento e interdependências, com ele é possível identificar a padrões-chave e a dinâmica do sistema.

### 3.2 A LÓGICA DA MUDANÇA DIALÉTICA

Neste tópico é abordado o estudo dos opostos, pois conforme Morgan (2006, p. 283) “qualquer fenômeno implica e gera seu oposto. Dia e noite, quente e frio, bom e mau, vida e morte, positivo e negativo são pares de opostos auto definidos”. Segundo o autor, não é possível imaginar o dia sem conhecer o que é a noite, Morgan ainda faz outras referências como a definição interdependente de bom e mau, vida e morte.

O autor traz 3 princípios que ajudam a definir este tema. O primeiro aborda a luta mutua e explica que o processo de tensão entre os opostos em si gera resistências, e exemplifica “uma pessoa tenta dominar e controlar outra tende a estabelecer um processo de resistência e reação que mina a tentativa inicial de controle”.

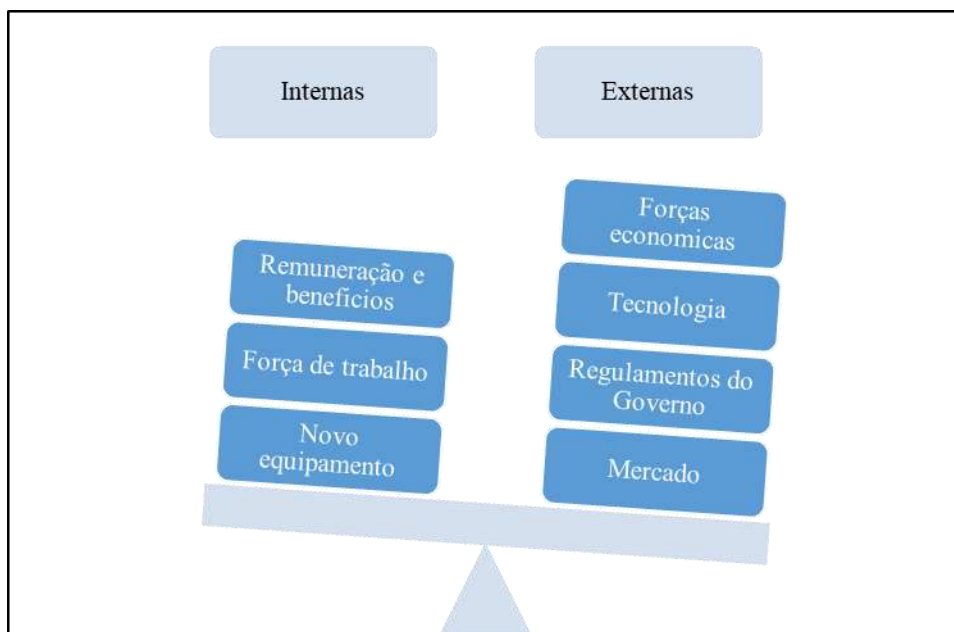
O segundo refere-se à negação da negação, onde um primeiro ato pode ser negado por outro, e este segundo também é negado. Cada ato irá reter a forma anterior. O terceiro princípio trata do processo de transformação de quantidade em qualidade. Neste princípio, são tratados processos de evolução, exemplo disto poderia ser um elemento químico que receba cada vez mais energia até que mude de estado físico, fundindo-se ou evaporando, também pode ser retratado como “um camelo pode ser carregado com mais e mais carga até que um peso final quebre sua espinha”. Ou seja, as mudanças acumuladas podem criar a base de uma evolução ou revolução.

Desta forma, a dialética na administração tem pelo menos duas implicações importantes. Uma incita a ver as contradições do processo e seus detalhes, e a outra, quanto aos problemas que devem ser tratados em suas menores partes, e não aguardar que os problemas de uma forma geral ou macro sejam resolvidos.

### 3.3 A GESTÃO DA MUDANÇA

Mudança é uma transformação ou alteração de um ambiente, estrutura, tecnologia ou de pessoas em uma empresa. As mudanças ocorrem por forças aplicadas na organização sejam elas internas ou externas, a Figura 2 exemplifica algumas destas forças (Robbins *et al*, 2014, P.476).

Figura 2 – Forças de mudança.



Fonte: Adaptado pelo autor de Robbins *et al* (2014, p. 476).

Sem a adição de forças internas ou externas a organização se mantém no *status quo* (estado de equilíbrio). Quando acrescentadas novas forças ou são retiradas forças de restrição, a organização perde o equilíbrio e a mudança inicia. (Robbins *et al* 2014, P.479).

Robbins *et al* (2014) exploram dois pontos de vista quanto ao processo de mudança, um deles referido como a visão tradicional e o outro, a visão contemporânea. O primeiro trata a mudança como intempérie a ser enfrentada em uma situação que geralmente é calma e tranquila, os autores comparam a organização com um “grande navio cruzando um mar calmo” e a mudança como “uma

tempestade ocasional ou uma distração breve”. O segundo exhibe um contexto totalmente diferente, em que os ambientes são dinâmicos, e as mudanças ocorrem a todo momento. Os autores também fazem a analogia com um barco, porém desta vez a organização é uma jangada e a mudança um rio impetuoso e cheio de corredeiras.

Os autores propõem três passos como a visão tradicional do processo de mudança, o descongelamento se inicia com a adição de forças condutoras e/ou remoção de forças restritivas, após isso a mudança pode iniciar e ao fim dela a situação deve ser “recongelada” afim de que a mudança se sustente. Ainda deixam claro que este tipo de abordagem pode ter sido adequada para as décadas de 50, 60 e 70 e que nos dias atuais pode ser obsoleta. (Robbins *et al* 2014, p.479).

Quanto à visão contemporânea de mudança leva-se em consideração que os ambientes são dinâmicos, como a analogia feita com a jangada nas corredeiras feita anteriormente. “A estabilidade e a previsibilidade da visão tradicional de mudança podem não existir” e as perturbações no *status quo* não são ocasionais e seguidas de um retorno as águas calmas. (Robbins *et al* 2014, p.480).

Segundo Robbins *et al* (2014), as mudanças em uma organização necessitam de um fomentador. Pessoas que atuem de modo a assumir responsabilidades de supervisionar o processo de mudança, estas pessoas são denominadas “agentes de mudança”. Um agente de mudança pode ser um gestor, um colaborador ou um consultor externo. A visão do agente de mudança pode impactar diretamente na sua implementação, por exemplo, caso seja um consultor externo pode sugerir mudanças radicais do que colaboradores internos que iram vivenciar as consequências destas mudanças.

A quantidade de mudanças significativas e muitas vezes traumáticas tem aumentado nas organizações durante as últimas décadas. Isso ocorre a partir de novas estratégias, fusões e aquisições, *downsizing* entre outros motivos. Kotter (2017) afirma que todo o método adotado nas transformações de sucesso tem base em um único critério, o que a mudança fundamental não ocorreria de forma fácil. O autor propõe um processo de oito etapas para a gestão da mudança, que podemos ver na Figura 3.



Figura 3 – Oito passos para mudança.

<b>1 - ESTABELECIMENTO DE UM SENSO DE URGÊNCIA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exame do mercado e das realidades dos concorrentes.</li> <li>• Identificação e discussão das crises, crises potenciais ou oportunidades fundamentais.</li> </ul>
<b>2 - CRIAÇÃO DE UMA COALIZÃO ADMINISTRATIVA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formação de um grupo com autoridade suficiente para liderar a mudança.</li> <li>• Motivação do grupo para que trabalhe junto, como um time.</li> </ul>
<b>3 - DESENVOLVIMENTO DA VISÃO DA MUDANÇA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma visão para ajudar a direcionar o esforço de mudança.</li> <li>• Desenvolvimento de estratégias para concretizar essa visão.</li> </ul>
<b>4 - COMUNICAÇÃO DA VISÃO DE MUDANÇA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de cada veículo possível para comunicar constantemente a mudança.</li> <li>• Fazer a função da coalizão administrativa modelar o comportamento esperado dos funcionários.</li> </ul>
<b>5 - COMO INVESTIR DE EMPOWERMENT OS FUNCIONARIOS PARA AÇÕES ABRANGENTES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eliminação dos obstáculos.</li> <li>• Mudança de sistemas ou estruturas que minem a visão da mudança.</li> <li>• Encorajamento para correr risco e usar ideias, atividades e ações não tradicionais.</li> </ul>
<b>6 - REALIZAÇÕES DE CONQUISTAS DE CURTO PRAZO</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planejamento de melhorias visíveis no desempenho, ou "conquistas".</li> <li>• Criação dessas conquistas.</li> <li>• Visível reconhecimento e recompensa do pessoal que tornou as conquistas possíveis.</li> </ul>
<b>7 - CONSOLIDAÇÃO DE GANHOS DE PRODUÇÃO DE MAIS MUDANÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso da maior credibilidade para mudar todos os sistemas, estruturas e políticas incompatíveis e que não se adequem à visão de transformação.</li> <li>• Contratação, promoção e desenvolvimento do pessoal que possa implementar a visão de mudança.</li> <li>• Revisão do processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.</li> </ul>
<b>8 - ESTABELECIMENTO DE NOVOS MÉTODOS NA CULTURA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de um melhor desempenho por meio de um comportamento voltado para o cliente e a produtividade, de uma liderança mais forte e melhor e de um gerenciamento mais eficaz.</li> <li>• Articulação das conexões entre os novos comportamentos e o sucesso organizacional.</li> <li>• Desenvolvimento de meios para garantir o desenvolvimento e sucessão da liderança.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kotter (2017 p.21).

### 3.4 A GESTÃO DE PROCESSOS

Conforme Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 17), “o princípio fundamental da administração é a divisão do trabalho e que para termos uma organização são necessárias duas pessoas”. Conforme a ABPMP Brasil (2013, p. 35), a definição de processos é que “Processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados”.

Capote (2015, p. 51) define um processo como

Conjunto de atividades inter-relacionadas na realização de um trabalho visando atender necessidades específicas. Essencialmente, processos são a representação de uma lógica de realização de suas atividades. O agrupamento lógico entre atividades, regras, recursos, desvios e condições, quando unidos por afinidade de relacionamento em direção a um mesmo objetivo ou resultado, configuram um processo.

Na compreensão de Araujo (2017, p. 25), a gestão de processos descreve um tipo de gestão distinta, que procura entender os processos geridos pela empresa. Segundo Brocke e Rosemann (2013, p.11), não devemos confundir a rotinização ou automação de atividades, com processos. Tarefas ou processos com foco em atividades criativas, assim como as rotineiras, também podem ser relacionadas a processos. Os autores argumentam que processo significa posicionar estas tarefas ou atividades no contexto macro ou das demais atividades, que em conjunto irão gerar resultados. A inexistência de processos bem definidos torna as atividades insustentáveis e produzem resultados inconsistentes.

### 3.5 MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS

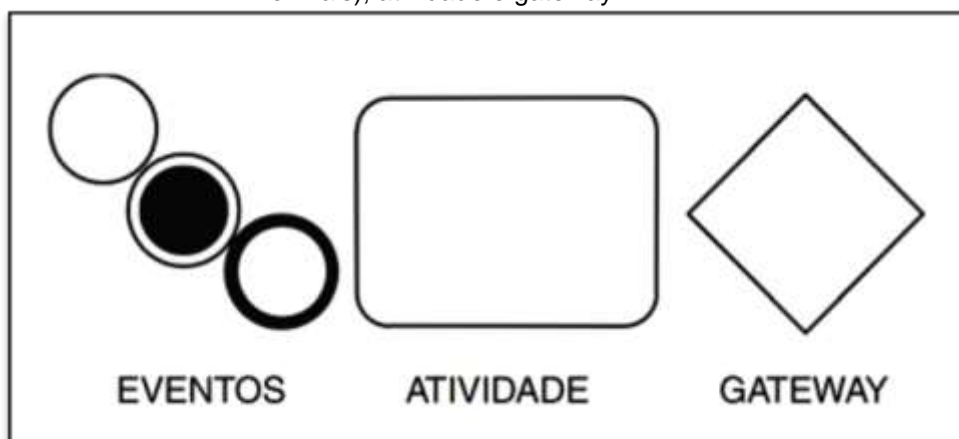
Conforme descrito por Capote (2015, p. 125), “um modelo de processo é uma representação mais abrangente dos processos”. Ilustração, reprodução e tradução são bons sinônimos para a descrição de modelo de processo proposta pelo autor.

De acordo com a ABPMN Brasil (2013, p. 72), “o propósito da modelagem é criar uma representação do processo de maneira precisa sobre seu funcionamento”. A seguir estão ilustrados alguns dos principais elementos utilizados para modelagem de processos no padrão *Business Process Model and Notation* (BPMN) que é o padrão desenvolvido pela organização *Business Process Management Initiative* (BPMI), (ABPMN Brasil, 2013, p. 79).

Os elementos exibidos a seguir são utilizados para a modelagem ou representação gráfica de processos. Os objetos de fluxo contidos na Figura 4 são utilizados respectivamente para determinar:

- Eventos: Podem ser iniciais, intermediários ou finais.
- Atividade: Representa o trabalho a ser executado, podem ser processos, subprocessos ou tarefas.
- Gateway: São utilizados para determinar decisões, ramificações ou fusões de linhas dentro de um processo, é possível determinar o comportamento do gateway inserindo marcadores específicos.

Figura 4 – Elementos do diagrama de processos de negócio: Eventos (iniciais, intermediários e finais), atividade e gateway



Fonte: Brocke e Rosemann (2013 p.129).

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Em 2013 a empresa iniciou atendendo demandas por especialidade e com foco em alguns prestadores de serviço, o que vem viabilizando o crescimento da empresa até os dias atuais, eram atendidos principalmente escritórios de advocacia e empresas de Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC). Em 2014 a empresa foi aprovada no edital do INOVA 2014 com o projeto “Sistema interativo de apresentação e comunicação do Software para divulgação e auxílio ao entendimento do usuário”. Em 2015 formalizou-se Acordo de Cooperação Técnico-Científica e de Transferência de Tecnologia com a UFSM e concretizou-se com a oportunidade de executar o projeto Inova 2014. Em 2015 a empresa adquiriu sua sede própria e agora tinha mais espaço para expansão, no mesmo ano a empresa foi reconhecida como uma das 18 finalistas do prêmio MPE Brasil.

Em 2016 a empresa iniciou a expansão da sua estrutura organizacional com a criação da área de garantia de qualidade, investimento na ampliação das equipes e melhoria das instalações. Para levantamento da situação atual da organização quanto a processos de mudança, foi realizado uma entrevista semiestruturada com questões baseadas nos oito passos do processo de gestão de mudança propostos por Kotter (2017). A entrevista foi realizada com o gestor da empresa para identificar sua percepção quanto aos processos de mudança adotados hoje pela organização.

Na percepção do gestor, os processos de mudança estão diretamente ligados a ele e sua percepção, os principais itens verificados para realização de mudanças estratégicas estão ligados a procedimentos e ao principal produto da empresa o ERP. As mudanças ocorrem basicamente através da percepção do gestor quanto ao mercado no qual a organização está inserida. As mudanças são realizadas de forma pontual quanto as necessidades de mercado, recursos financeiros e humanos disponíveis para realização de mudanças.

1. Como é percebida a necessidade de mudança?

“A necessidade de mudança é percebida atualmente pelo gestor, basicamente pelo relacionamento que tem com outros *players* do mercado para poder tomar decisões.”

2. Como é estabelecido um senso de urgência? (“Vamos, precisamos mudar as coisas!”)

“São realizadas discussões internas com as lideranças diariamente, são tomadas as decisões, e isso é levado para as equipes para tentar minimizar o impacto e no produto perante ao cliente.”

3. Como são organizadas e/ou escolhidas as pessoas para o direcionamento do processo de mudança? Quais aspectos são levados em consideração?

“Hoje basicamente as pessoas definidas para a realização das mudanças são aquelas que estão à frente do negócio, os sócios e líderes de equipes. Porém, estão sendo realizadas ações para que estes líderes possam trazer informações de cada uma das áreas da organização.”

4. Na sua percepção, como é definida a visão e estratégias para realização da mudança?

“A definição da visão da mudança é feita com base nos relatos que lhe são trazidos pelas lideranças, na sua percepção e na análise dos benefícios e malefícios que ela trará para organização. Com base nessa análise é definida a realização ou não desta mudança.”

5. Como a visão de mudança é difundida e/ou comunicada?

“Atualmente, o gestor acredita que a comunicação das mudanças é falha por se tratar de uma empresa pequena. E está buscando melhorar esse processo, documentando as mudanças e comunicando a equipe. Algumas ações devem ser retomadas como transferências de conhecimento e *workshops*. Processos que já estão documentados serão impressos e para que se possa discutir e realizar novas versões. Mas o principal meio de comunicação é o verbal.”

6. Na sua visão, existe *empowerment* das pessoas para realização da mudança? Como este *empowerment* é realizado?

“Atualmente, foi dada liberdade e autonomia para realização mudanças, porém na sua visão é um processo “mais de conquista” do que entrega. Anteriormente, o gestor participava de todas as decisões tomadas, atualmente ocorrem situações técnicas em que apenas fica sabendo de como foram realizadas as alterações, mas não participa ativamente do processo.”

7. Na sua visão, é realizado um planejamento de conquistas de curto prazo? Existe reconhecimento visível e recompensas?

“Iniciou-se um trabalho para definições de pequenas metas, porém a existe a dificuldade de sair da operação e realizar gestão. Pelo fato da empresa ser pequena, muitos problemas operacionais ainda são levados ao gestor, mas a frequência que chegam a ele tem diminuído. Na sua visão, conforme a empresa adquirir maturidade, será possível definir metas mensais, trimestrais e anuais.”

8. Após as pequenas vitórias e o alcance de conquistas de curto prazo, como é mantido o ritmo para alcance da visão?

“A empresa vem realizando algumas ações para manter o ritmo como incremento da equipe.”

9. Após ter alcançado a visão de mudança, como é mantida a nova cultura e/ou novos processos?

“A manutenção da mudança se dá muito no esforço de cada um, atualmente a organização ainda tem muitas alterações, a empresa ainda não está num momento de consolidação e deve acontecer naturalmente nos próximos anos.”

10. Na sua opinião o que poderia mudar nos processos de mudança da empresa?

“Poderia se ter uma participação mais efetiva de toda equipe, as mudanças deveriam ser mais ágeis e com mais segurança. O processo de mudança deve ser mais sistêmico e planejado, deve se realizar uma análise das situações, e ser menos reativo.”

Como pode ser observado na síntese da entrevista com gestor, na empresa os processos de mudança estão muito ligados a ele. Porém, é possível observar que nas primeiras questões relacionadas aos três passos iniciais do processo de mudança proposto por Kotter (2017), que a organização já trabalha com alguns destes pontos, mesmo que ainda muito ligada a percepção do gestor.

Em relação aos passos seguintes, as respostas do gestor mostram que a organização se distancia do que é proposto por Kotter (2017) a cada etapa do processo de mudança. Na etapa quatro, a qual se refere à comunicação da visão de mudança, o gestor define esta comunicação como falha e afirma que devem ser realizadas ou retomadas ações que já foram executadas anteriormente para que a comunicação da visão seja mais clara. Quanto a etapa cinco, que trata do investimento em *empowerment*, na visão do gestor, é dada liberdade para realização de mudanças quanto a aspectos técnicos do produto e processos, porém, é tratada mais como uma conquista individual do que remoção de obstáculos ou suporte para que a organização se torne mais ágil.

No passo seis, já existem algumas metas estabelecidas e é uma questão de tempo e maturidade da organização até que se possa investir mais em metas de curto prazo. É percebido no passo sete que existem algumas ações pontuais quanto a este item, sendo um item a ampliação da equipe. A oitava e última etapa do processo proposto por Kotter (2017) é a mais distante de todas, pois hoje a organização não tem bem estabelecidos alguns itens anteriores e por consequência a consolidação da mudança está mais distante.

#### 4.1 PROPOSIÇÃO DOS PROCEDIMENTOS PARA GESTÃO DA MUDANÇA

Com base na análise realizada anteriormente serão propostos procedimentos a serem adotados quanto aos processos de mudança. Estas proposições serão feitas com base nos oito passos propostos por Kotter (2017).

Quanto aos passos um, dois e três, a empresa já trabalha de forma alinhada com o que é apresentado. Porém algumas técnicas ainda podem ser abordadas. Nesta primeira etapa, pode ser realizado um exame do mercado e dos concorrentes. O exame do mercado pode ser realizado com aplicação de questionário aos clientes da empresa, preferencialmente questionários anônimos nos quais as pessoas sentem-se mais à vontade para realizar críticas e sugestões que poderão ser usadas para melhorias nos serviços prestados e no produto.

Quanto a análise da realidade dos concorrentes, pode ser realizado um diagnóstico, obtido pela percepção do setor comercial da empresa, pois este tem contato direto com empresários que hoje utilizam soluções de concorrentes, identificando o motivo que os levou a procurar uma nova solução, e aproveitar para identificar como estes empresários conheceram a empresa, desta forma seria possível identificar seu status no mercado relativo aos concorrentes.

No item dois a empresa tem bem definido quais são as pessoas que farão parte da “coalizão administrativa” e irão liderar os processos de mudança, hoje normalmente são os gerentes e coordenadores de equipes. Kotter (2017) sugere quatro características principais para criação desta coalizão: poder de posição, especialização, credibilidade e liderança.

Quanto ao “poder de posição”, para que as pessoas que ficarem fora desta coalizão não possam bloquear o progresso com facilidade; em relação a “especialização”, experiência de trabalho e disciplina são alguns exemplos de especialização, este ponto deve ser visto de forma que os diversos pontos de vista relevantes sejam representados e desta forma decisões informadas e inteligentes sejam capazes de serem tomadas.

Outra característica a ser avaliada é a “credibilidade”, pois o grupo deve ser composto por pessoas em quantidade suficiente e com boa reputação, desta forma suas declarações e decisões serão aceitas mais facilmente pelo restante dos colaboradores; quanto a “liderança”, o grupo deve

conter gerentes e líderes em quantidade suficiente para conduzir o processo e eles devem relacionar-se de forma que a gerência mantenha o processo sob controle e a liderança conduza a transformação.

O terceiro passo do processo de mudança, é o desenvolvimento de uma visão estratégica de mudança, como visto na análise da situação atual da empresa. Neste passo, são trazidas informações ao gestor para que seja definida a visão de mudança e podem ser acrescentadas a essas informações o que foi sugerido no passo um do processo. Kotter (2017) traz seis características de uma visão de mudança eficaz deve ser: imaginável, deve ser possível visualizar como pode ser o futuro; desejável, ela deve ser atraente ou interessante a longo prazo ao envolvidos na iniciativa; viável, deve compreender objetivos realistas e concretos; concentrada, a visão de ser clara para fornecer uma direção no processo de decisão; flexível, ser flexível o suficiente para permitir respostas rápidas a alternativas as condições inconstantes; comunicável, ela deve ser simples de ser transmitida e explicada.

Quanto as etapas seguintes a empresa passa distanciar-se mais do processo proposto por Kotter (2017), para estes itens serão feitas algumas sugestões de melhoria. O quarto passo do processo é a comunicação da visão de mudança e atualmente não existem muitas atividades executadas para comunicação da visão. Neste ponto, a retomada de algumas atividades que já foram realizadas na organização pode sanar este ponto, como a execução de reuniões periódicas, *workshops*, envio de informativos, documentação, comunicação informal. Segundo Kotter (2017), a repetição da visão e o uso de linguagem simples tornam a mensagem marcante e de difícil esquecimento.

O quinto item do processo de mudança trata de como atribuir *empowerment* aos colaboradores para realização de ações abrangentes. Atualmente, a organização não investe em projetos de *empowerment* para que seja possível atingir a visão de mudança. Neste ponto, sugere-se a realização de ações para que os colaboradores se sintam encorajados a assumir riscos e capazes de realizar a visão proposta pela organização. São exemplos disso a realização de *workshops*, treinamentos e a revisão da estrutura organizacional.

O item seis trata da realização de vitórias de curto prazo e atualmente a organização conta com algumas metas globais para cada um dos setores da empresa e estas metas passaram a serem visualizadas em reuniões mensais, porém ainda não estão totalmente alinhadas com as vitórias de curto prazo proposta por Kotter (2017). Uma sugestão para melhorar este ponto é que a visão seja dividida em etapas e/ou metas menores, ao alcance destas metas parciais ou vitórias de curto prazo irão auxiliar a manutenção do ritmo e na promoção da mudança.

A sétima etapa trata da manutenção do senso de urgência ou de “não permitir o desânimo” e, como visto no item anterior, devem ser realizadas vitórias de curto prazo. O objetivo desta etapa é de literalmente não esmorecer. Neste item, a empresa já utiliza um dos métodos proposto por Kotter (2017), que é a busca por mais pessoas que possam manter o foco na visão. Outras atitudes mencionadas em todos os passos anteriores podem ser reforçadas para que se dê continuidade na mudança.

Quanto à última etapa, oitava, o estabelecimento da mudança, a nova cultura, novos processos e atividades após alcançados devem ser embelecidos para que se tornem duradouros. Atualmente a organização tem realizado diversas mudanças, e continuaram a serem realizados nos próximos anos na visão do gestor da empresa. Neste ponto a organização deverá manter os principais agentes que resultaram na mudança empresa.

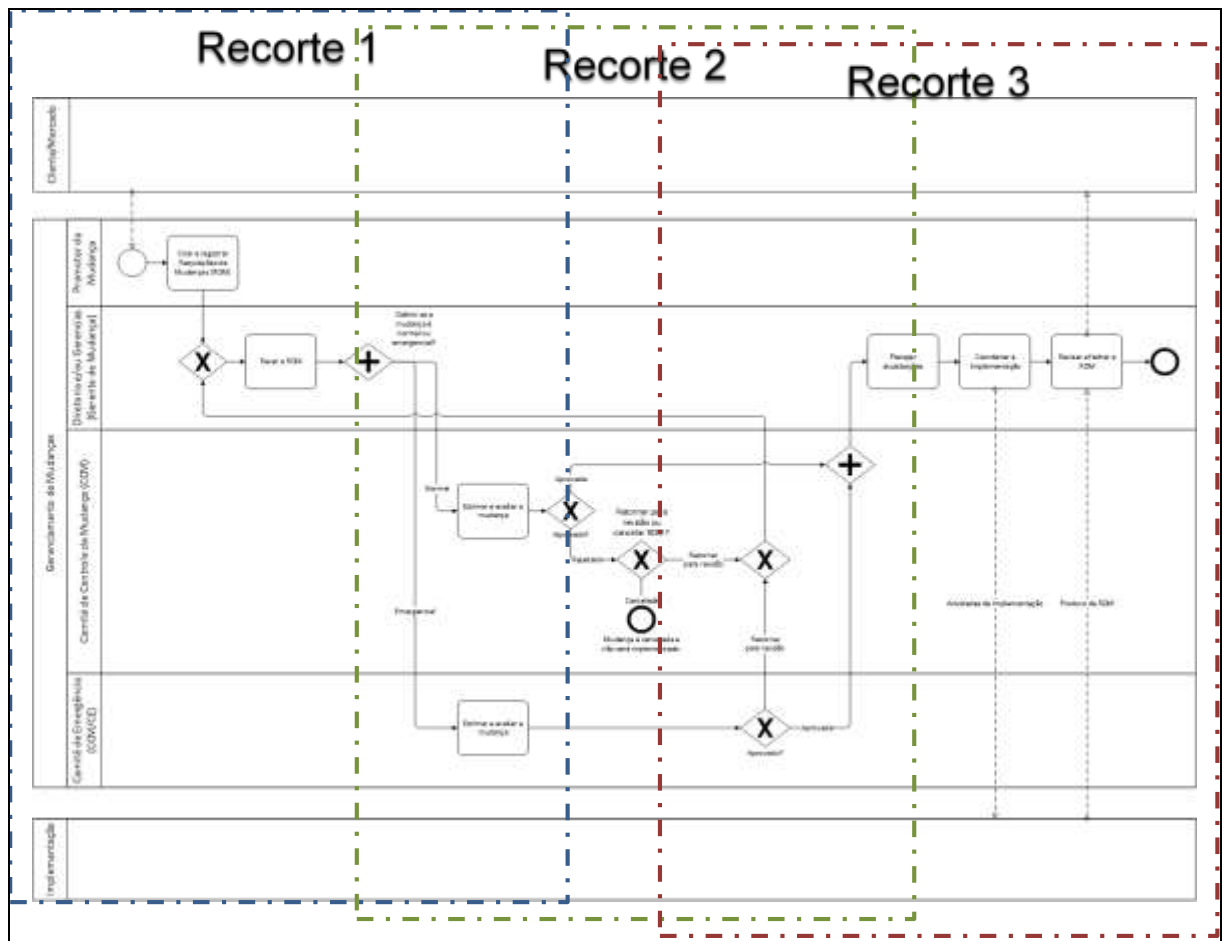
Após a análise dos oito passos de mudança proposto por Kotter (2017) e proposição de procedimentos que podem ser adotados em cada uma das etapas, é necessário que seja definido um processo prático quanto ao Gerenciamento de Mudança. O processo de gerenciamento de mudança proposto a seguir terá como base o que é indicado na *Information Technology Infrastructure Library (ITIL)*<sup>5</sup>.

A Figura 5 apresenta o processo de gerenciamento de mudanças proposto pelos autores a organização objeto do estudo.

---

<sup>5</sup> Conforme Brocke e Rosemann (2013) ITIL é um modelo de referência, sua tradução seria “biblioteca de infraestrutura de tecnologia da informação” e presumem que esta é uma das melhores práticas de processos de serviços de tecnologia da informação (TI).

Figura 5 – Processo de Gerenciamento de Mudanças.



Fonte: Elaborado pelos autores.

O processo proposto anteriormente é dividido em 3 *pools* (piscinas), cada uma delas representa um conjunto de atividades. A *pool* central representa o processo de gerenciamento de mudanças propriamente dito, a *pool* superior representa o processo do cliente ou o mercado e a *pool* inferior representa o processo de implementação da mudança. As *pools* superior e inferior estão retratadas em branco e têm o objetivo de retratar o origem e destino de mensagens necessárias para a execução do gerenciamento de mudanças.

Quanto a *pool* central é possível verificar que ela é dividida em 4 raias, cada uma destas raias representa uma pessoa ou uma equipe, as tarefas e decisões contidas ao longo delas tem a sua execução realizada por estas pessoas ou equipes.

Na Figura 5 é possível observar o início do processo, onde o “promotor da mudança” recebe informações quanto da necessidade de mudança e executa a primeira tarefa do processo, “criar e registrar a requisição de mudança (RDM)”. A RDM é uma proposta formal para uma mudança a ser feita, ela deve incluir detalhes da mudança e deve ser registrada (Cesari Filho, 2011). Após o registro

da RDM a próxima tarefa faz parte da raia do gerente de mudanças, que é o responsável por coordenar todo o processo de mudança. Na tarefa “Rever a RDM” o gerente de mudanças deve revisar e avaliar a mudança para poder definir se esta é uma mudança emergencial ou normal.

Após a definição da urgência de implementação da mudança ela será encaminhada para o Comitê de Controle de Mudança (CCM) ou para o CCM de Emergência (CCM/CE). Os dois comitês têm suas funções idênticas, são grupos responsáveis pela avaliação do impacto das mudanças propostas no RDM e aprovação da implementação da mudança, os grupos distinguem-se em sua composição e tempo para sua organização.

O CCM é composto por pessoas com conhecimento técnico e de negócio, consultores e clientes podem participar deste grupo, geralmente irão se reunir em períodos regulares para avaliação e aprovação das mudanças em andamento. Alguns problemas e mudanças exigem resolução imediata e pode não haver tempo para reunir uma CCM completa, estes problemas serão tratados pelo CCM/CE, que é composto por pessoas com autoridade para tomar decisões emergenciais, geralmente é constituído pelo gerente de mudanças e pelos responsáveis pela implementação da mudança (Cesari Filho, 2011).

A tarefa seguinte do processo é “estimar e avaliar a mudança”, nesta tarefa o comitê responsável deve avaliar o impacto da mudança nos serviços prestados, riscos e benefícios. Devem ser consideradas as respostas para as questões do Quadro 1, a seguir.

Quadro 1 – Os 7 Rs do gerenciamento de mudança.

<b>Os 7 Rs do gerenciamento de mudança</b>
Quem Requisitou a mudança?
Qual é a Razão para a mudança?
Qual é o Retorno requerido da mudança?
Quais são os Riscos envolvidos na mudança?
Quais são os Recursos necessários para a entrega da mudança?
Quem é o Responsável pela construção, teste e implementação da mudança?
Qual é o Relacionamento entre estas mudanças e outras?

Fonte: Adaptado de Cesari Filho (2011 p.15).

O próximo elemento do processo que pode ser melhor visualizado na Figura 5, que é um *gateway* exclusivo, onde deve ser tomada a decisão de aprovar ou não a RDM com base na análise realizada na tarefa anterior. Caso a RDM esteja sendo avaliada pelo CCM/CE e seja recusada, deve retornar ao gerente de mudança para que seja reavaliada e encaminhada novamente a um dos CCM, caso a mudança esteja sendo avaliada pelo CCM pode ser recusada e também retornar para o gerente de mudança ou cancelada e não ser implementada conforme observado na área central da Figura 5.

A tarefa seguinte do processo, após a aprovação da mudança, independente do comitê (CCM) avaliador, será a de “planejar atualizações” executada pelo gerente de mudanças. Nesta tarefa o gerente deve assegurar que não existem ambiguidades quanto a tarefas incluídas no processo de gerenciamento de mudança e demais processos relacionados, também com a interface do processo com clientes e fornecedores. E também desenvolver um plano de recuperação em caso de falhas (Cesari Filho, 2011).

A tarefa “coordenar a implementação” tem o objetivo de operacionalizar a mudança de forma que seja executada conforme seu planejamento, nesta etapa serão atribuídas atividades aos demais colaboradores e a equipe de implementação representada pela raia “implementação”. A tarefa seguinte “revisar e fechar a RDM” tem o retorno “produto da RDM” enviado pelo processo de “implementação”. Esta última tarefa deve confirmar que a mudança teve seu resultado e realizar o retorno ou envio de mensagem ao cliente, representado pela raia “cliente/mercado”, desta forma garantindo que as partes interessadas estão satisfeitas com o resultado. O último elemento apresentado marca a finalização do processo.



## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Verifica-se que os objetivos propostos foram alcançados e possibilitaram à organização uma visão teórica e dos processos de gerenciamento de mudanças de forma comparativa aos processos hoje aplicados na organização. Proporcionaram, também, uma visão clara de um processo prático para o gerenciamento de mudanças. Deste modo, a empresa poderá ver de modo crítico seus processos atuais e ter uma abordagem prática baseada no ITIL quanto ao gerenciamento de mudanças.

Com este o estudo foi possível obter ganho de conhecimento teórico aprofundado neste tema e o contraste com ferramentas como o BPMN com métodos já conhecido e utilizados na empresa baseados no ITIL. Durante todo o processo de construção deste trabalho a organização sempre se mostrou aberta e disponível para esclarecimento de dúvidas, passar informações e *feedback* quanto ao tema.

As principais limitações quanto à execução deste estudo se deram pelo curto espaço de tempo e a união de um tema bastante teórico e geralmente exemplificado e aplicado a grandes organizações, com ferramentas conhecidas do dia-dia de trabalho na empresa focal. Para estudos futuros sugere-se construir e aprofundar os demais processos que rodeiam o gerenciamento de mudanças, como o de implementação de mudanças. Bem como são sugeridos estudos quanto à coleta de informações de clientes e mercado que possibilitem a construção de mudanças assertivas para a organização.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Araujo, L. C. G. De.; Garcia, A. A.; Martinez, S. **Gestão de processos:** Melhores resultados e excelência organizacional. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/>> Acesso em 24 abr. 2018.

Association Of Business Process Management Professionals Brasil. - ABPMP **BMP CBOK VERSÃO 3.0:** Guia para o gerenciamento de processos de negócio. 1 ed. Brasil: ABPMP Brasil, 2013.

Brocke, J. Von.; Roseman, M. **Manual de BPM:** Gestão de Processos de Negócio. 1 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

Capote, G. **Guia para Formação de Analistas de Processo.** 2 ed. Rio de Janeiro: Bookess, 2015.

Cesari Filho, F. **ITIL v3 Fundamentos.** Versão 1.0.2 Rio de Janeiro: Escola Superior de Redes RNP, 2011.

Gil, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012934/>> Acesso em 23 maio 2018.

Heráclito, E. de. **Heráclito:** fragmentos contextualizados; tradução, apresentação e comentários Alexandre Costa. 1 ed. São Paulo: Odisseus, 2012.

Kotter, J. P.; Cohen, D. S. **O Coração da Mudanças:** transformando empresas com a força das emoções. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

Kotter, J. P. **Liderando Mudanças:** um plano de ação do mais notável especialista em liderança nos negócios. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

Maruyama, M. (1963). The second cybernetics: Deviation-amplifying mutual causal processes. *American scientist*, 51(2), 164-179.

Morgan, G. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2. ed., 4a reimpressão, 2002.

Project Management Institute - PMI. **Gerenciando mudanças nas organizações**: um guia de práticas. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2007. Disponível em:  
<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9788547208202/pageid/0>> Acesso em 26 mar. 2018.

Robbins, S. P.; Decenzo, D. A.; Wolter, R. **A nova administração**. Tradução de Luciano Antônio Gomide. 1 ed. São Paulo: Saraiva, 2014.