



Framework de Diagnóstico Organizacional para Projetos de Consultoria de Gestão da Mudança

Sara Cecin

ABCO - Associação Brasileira de Consultores
sara.cecina@abco.org.br

Jerônimo Lima

ABCO - Associação Brasileira de Consultores
jeronimo.lima@abco.org.br

Rogério Meira

ABCO - Associação Brasileira de Consultores
rogerio.meira@abco.org.br

Emir Redaelli

IBCA - Instituto Brasileiro de Competição Analítica
emir@ibca.net.br

RESUMO

O mundo dos negócios em constante mudança afeta as organizações, que também necessitam se adaptar para sobreviver em mercados de concorrência acirrada. No entanto, muitos esforços de mudança organizacional são ineficazes porque não são planejados a partir de informações relevantes para tomadas de decisão que gerem ações necessárias à superação de resistências à mudança e superação de problemas. O diagnóstico é um método utilizado para analisar a organização e identificar suas lacunas de operação e resultados para que sejam neutralizadas por mudanças planejadas. Esta pesquisa, de natureza qualitativa, propõe um *framework* integrativo para diagnóstico que pode ser utilizado em projetos de consultoria de mudança organizacional. O *framework* proposto foi desenvolvido a partir da revisão sistemática da literatura sobre aspectos relevantes que são diagnosticados em modelos de excelência da gestão, subsidiando o trabalho dos consultores e o aprendizado dos executivos envolvidos na mudança. A principal contribuição desta pesquisa é de natureza teórico-gerencial e trata da identificação dos fatores de diagnóstico que podem interferir na realização da mudança proposta, os quais devem ser analisados para embasar recomendações em projetos de intervenção de consultoria. Como sugestões de estudos futuros indica-se a operacionalização do *framework* proposto em um modelo e sua aplicação às organizações em projetos de consultoria organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: Diagnóstico Organizacional. *Framework* de Diagnóstico Organizacional. Consultoria Organizacional. Mudança Organizacional.

1. INTRODUÇÃO

O mundo dos negócios em constante mudança afeta as organizações, que também necessitam se adaptar para sobreviver em um mercado de concorrência acirrada. No entanto, muitos esforços de mudança são ineficazes porque não são planejados a partir de um conjunto de informações para tomadas de decisão que gerem ações necessárias à superação de resistências à mudança e superação de problemas. Quando surge a necessidade de mudança, é preciso que se estabeleça nos líderes e em suas equipes um senso de urgência para mudar o *status quo*, pois as transformações devem ocorrer rápida para dar tempo de eventuais correções de rumo (SUKHDEV, 2012; FISMAN; SULLIVAN, 2013; BURKE, 2017; ANDERSON, 2019).

Por outro lado, alguns cuidados também são necessários para que pessoas envolvidas que se sintam ameaçadas com a mudança proposta não venham a obstruir sua realização. Os executivos envolvidos devem estar preparados e autoconfiantes para buscar soluções e criar iniciativas para que a mudança desejada de fato aconteça. Por esse motivo, os responsáveis pela condução das mudanças precisam ser hábeis no conhecimento do comportamento humano, pois ele esbarra muitas vezes na resistência de alguns que estão seguros e acomodados e se sentem ameaçados pelas mudanças que podem afetar a sua estabilidade (ARGYRIS, 1992, 2004; SHAPIRO, 1999; SHETH, 2007; STEWART, 2010; WOOLDRIDGE, 2012; TEDLOW, 2018; ROSENZWEIG, 2021).

Toda mudança passa, em algum momento, por atitudes de defensividade, deficiência de aprendizagem ou miopia executiva, em especial quando os resultados da organização pioram ou apresentam tendência negativa. Esse é um fenômeno do comportamento organizacional que tem sido amplamente reconhecido. Os executivos tornam-se comprometidos com um certo padrão de comportamento e intensificam o seu compromisso com esse padrão a partir de um sentimento de autojustificação. Com o desejo de evitar constrangimentos e ameaças, poucos ou nenhum desafios são lançados contra a manutenção dos comportamentos existentes, que persistem mesmo quando mudanças rápidas e fundamentais no ambiente competitivo tornam esses padrões obsoletos e destrutivos da sustentabilidade da organização. O diagnóstico é um método utilizado para analisar a organização a fim de identificar suas deficiências de operação e resultados para que sejam neutralizadas por mudanças planejadas (ARGYRIS, 1992; SPERRY, 1996; SENGE, 2013; TEDLOW, 2018).

Na essência, o diagnóstico organizacional é um conceito relacionado com o conceito de análise organizacional, sendo frequentemente usados como sinônimos na literatura de negócios. Mas é necessário fazer uma distinção entre eles, pois a análise é em muitos aspectos semelhante ao diagnóstico, mas existem algumas diferenças importantes. A principal semelhança entre a análise e o diagnóstico reside no fato de ambos os métodos se concentrarem na compreensão do conteúdo organizacional, ou seja, na identificação dos elementos da organização e da sua natureza, bem como das relações entre eles. Ambos os métodos começam com certos modelos organizacionais e utilizam técnicas muito semelhantes, ou exatamente as mesmas, para a coleta e análise de dados. A principal diferença entre a análise e o diagnóstico é o seu objetivo: a análise visa compreender a organização com o propósito da sua exploração, enquanto o objetivo do diagnóstico é compreender a organização com o propósito de modificá-la e melhorá-la. Pode-se afirmar, então, que o diagnóstico é uma forma específica de

análise centrada na realização da mudança com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional (FLEISCHER, 2015; PAUL; CADLE, 2020).

Se forem necessárias mudanças fundamentais nos padrões de comportamento, então a necessidade de encontrar formas de quebrar esses padrões presentes há tempos torna-se ainda mais urgente. O diagnóstico pode ser um instrumento para quebrar a defensividade organizacional, aumentando a capacidade de avaliar e mudar a cultura da organização, proporcionando uma oportunidade aos executivos de adquirir novos conhecimentos sobre os aspectos disfuncionais e padrões de comportamento como base para o desenvolvimento de uma organização mais eficaz. Se o diagnóstico proporcionar essas oportunidades, torna-se um passo indispensável no processo de revitalização organizacional. Ainda, a essência de um bom diagnóstico pode ser notada quando as pessoas conscientemente entendem que seus próprios padrões de pensamento e interações se manifestam em larga escala e criam forças que impactam na organização e contribuem ao longo do tempo para incrementar seus próprios argumentos de defensividade (SCHARMER, 2020).

Por esses motivos, o diagnóstico desempenha um papel crítico nas iniciativas de projetos de consultoria organizacional. Embora muitos estudos considerem o diagnóstico como um componente do processo de mudança e recomendem teorias e modelos específicos que podem ser utilizados em cada caso, tem sido dada pouca atenção ao processo de diagnóstico em si mesmo. A falta de rigor no processo de sua realização e os diagnósticos incorretos decorrentes são fatores significativos da elevada taxa de fracasso das iniciativas de mudança relatadas na literatura acadêmica e comercial especializada sobre o tema (JANICIJEVIC, 2010; LISINSKI, 2013).

Um dos objetivos do diagnóstico é encontrar lacunas de desempenho, que são as diferenças entre o que pode ser feito pela organização, ou seja, sua capacidade de aproveitar as oportunidades que se apresentam em seu ambiente competitivo, e o que é realmente feito para que essas oportunidades sejam exploradas. Nesse sentido, são coletados dados sobre a situação atual da organização e comparados com sua situação ideal. As lacunas entre a situação atual e a situação desejada são a base para o processo de diagnóstico. Frequentemente essas lacunas se evidenciam por desempenho ineficiente ocasionado por mudanças competitivas, inovações no setor e a falhas de adaptação às mudanças do ambiente externo (SCHUMPETER, 2017). Nesses casos, o diagnóstico não só fornece boa informação sobre a organização como também é importante para a proposição de alternativas de ações para corrigir problemas existentes e potenciais, confirmando a necessidade de mudança.

Nesse contexto, basicamente o diagnóstico envolve três perguntas: (1) por quê? (as causas da mudança); (2) como? (o processo de mudança); (3) e o quê (o conteúdo de mudança). O diagnóstico deve fornecer a resposta à primeira e à terceira perguntas. Por que a organização deve ser mudada? O que deve incluir o conteúdo da mudança, ou seja, o que deve ser mudado na organização? A segunda pergunta é objeto de recomendações da intervenção de projetos de consultoria para apoiar a mudança.

Quando se trata da execução do diagnóstico, os estudos na área de Administração preocupam-se com três aspectos: (1) o desenvolvimento de modelos de diagnóstico; (2) a escolha de procedimentos e métodos de coleta de dados no diagnóstico; e (3) a escolha de métodos e técnicas de análise dos dados. Este artigo trata

somente do desenvolvimento de um modelo de diagnóstico, entendido como a forma como organização identifica os seus principais componentes e as relações entre eles com o objetivo de compreender a organização como um objeto de mudança.

Em projetos de consultoria, particularmente, o diagnóstico deve ter em vista simplificar a realidade. Os consultores frequentemente não conseguem tratar a organização em toda a sua multidimensionalidade, ou simplesmente não são práticos o suficiente, motivos pelos quais escolhem uma perspectiva, ou parte da realidade, e observam a organização através dela, como se fosse a única forma possível de agir dentro da organização e de mudá-la. Por conseguinte, o papel principal de um modelo de diagnóstico é fornecer uma compreensão da organização e da ação eficaz dentro dela, simplificando a realidade (KUBR, 2006; LISINSKI, 2013).

No entanto, a principal vantagem de um modelo de diagnóstico é, ao mesmo tempo, a sua principal desvantagem. Ao simplificar a realidade, modelos facilitam a sua compreensão, mas, ao fazê-lo, colocam os consultores numa situação em que compreendem a realidade multidimensional e atuam nela de forma unidimensional. Ao ignorar outras dimensões importantes da organização, exceto a que é abordada por um modelo de diagnóstico específico, tornam-se prisioneiros de seu próprio modelo, e portanto de uma só perspectiva. O que acontece se o principal o problema reside precisamente numa dimensão organizacional que o modelo utilizado negligenciou, subestimou ou ignorou? Como os modelos mentais regem não só a percepção e a interpretação, mas também às ações, isso significa que os consultores quase sempre atuam dentro do quadro de referência limitado que eles constroem. O conteúdo, o alcance e o carácter das mudanças são, portanto, sempre determinadas pelo modelo de diagnóstico utilizado pelo consultor como agente de mudança. Se o modelo estiver focado na dimensão errada da realidade, então a ação, ou seja, a mudança, também será errada.

A dicotomia entre os componentes formais e informais domina os modelos de diagnóstico. Desde o início dos estudos organizacionais, os pesquisadores da área têm notado que uma organização é composta por estruturas e sistemas, por um lado, e de pessoas e o seu comportamento, por outro. A clássica teoria organizacional está concentrada nas estruturas, enquanto as relações humanas colocam as pessoas em foco. As duas principais áreas das ciências organizacionais são o Design Organizacional, que explora estruturas e sistemas, e o Comportamento Organizacional, que explora o comportamento das pessoas nas organizações. Os modelos de diagnóstico criados precisam conciliar essas duas dimensões e dar equilíbrio à presença de ambas dentro das organizações. Essa é a razão pela qual quase todos os mais importantes modelos de diagnóstico tratados nos estudos de mudança organizacional abordam a filosofia da organização, o ambiente interno e externo, a estratégia, a estrutura organizacional, processos e sistemas, cultura organizacional, liderança e resultados (FLEISCHER, 2015; SCOTT; DAVIS, 2016; BURRELL; MORGAN, 2019; PAUL; CADLE, 2020).

Neste artigo, *framework* diz respeito a um conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais, bem como as relações existentes entre essas atividades (COUGLAS, HALPERN, HEROLD, 2007). Nesse sentido, a literatura sobre modelagem organizacional considera '*framework*' diferentemente de 'modelo'. O *framework* trata apenas de uma construção teórica envolvendo conceitos obtidos de um referencial teórico e de estudos empíricos

analisados criticamente. A noção de modelo pressupõe o detalhamento em passos operacionalizáveis para se colocá-lo em prática, com a sugestão de ações, de ferramentas, de capacitações e de políticas (RAVITCH; RIGGAN, 2016).

Organização é qualquer companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade dessas, pública ou privada, sociedade anônima, limitada ou com outra forma estatutária, que tem funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, com ou sem fins lucrativos, de porte pequeno, médio ou grande (FNQ, 2017).

Consultoria Organizacional é a atividade econômica realizada de forma independente e temporariamente por um consultor organizacional, orientando organizações para a identificação, análise e proposição de alternativas para a solução dos complexos problemas organizacionais (ABCO, 2022a).

Diagnóstico Organizacional é um estudo realizado nas organizações, por meio de técnicas analíticas, com o objetivo de identificar falhas ou pontos de atenção dentro da organização, bem como seus pontos positivos, com vistas à melhoria de desempenho da organização (KUBR, 2006).

Mudança Organizacional diz respeito às transformações pelas quais um sistema ou a organização e pessoas são afetadas e as oportunidades de aprendizado decorrentes, com vistas a melhorar o desempenho da organização (ANDERSON, 2019).

Ainda, para fins deste estudo, as expressões ‘consultoria organizacional’, ‘diagnóstico organizacional’ e ‘mudança organizacional’ serão utilizadas sinteticamente como ‘consultoria’, ‘diagnóstico’ e ‘mudança’, respectivamente, com vistas a evitar redundância e facilitar a leitura e a compreensão do texto.

O diagnóstico consiste na primeira etapa de um projeto de consultoria e tem como objetivo disponibilizar para os executivos da organização informações úteis para a melhoria dos processos internos críticos ao cumprimento dos objetivos organizacionais, gerando eficiência e eficácia na administração e execução das ações definidas na gestão estratégica da organização (KUBR, 2006; BERTI, 2012; PARIKH, 2015; MENDONÇA, FERREIRA, NEIVA, 2016; ISO, 2017).

A etapa em que ocorre a elaboração do diagnóstico é parte crítica do projeto de consultoria, pois os consultores precisam dar foco no que é mais relevante para o processo de mudança e se ater apenas aos fatos concretos e comprovados. Durante a utilização das técnicas analíticas de diagnóstico podem acontecer muitas inferências devidas à percepção daqueles que estão envolvidos, sejam eles os executivos ou os próprios consultores (SHAPIRO, 1999; STEWART, 2010; WOOLDRIDGE, 2012; ROSLING, ROSLING, RÖNNLUND, 2019; ROSENZWEIG, 2021). Ainda, para que tais inferências sejam minimizadas é fundamental que os princípios que são utilizados em auditorias sejam também aplicados pelos consultores. Tais princípios podem assegurar o alinhamento e que os consultores possam trabalhar independentemente entre si e cheguem a conclusões semelhantes em circunstâncias semelhantes. Essas orientações são baseadas nos princípios de integridade, apresentação justa, confidencialidade, independência, abordagem baseada em evidência e abordagem baseada em risco (ISO, 2012).

Com base nessa contextualização efetuada e nas definições adotadas, este artigo tem por objetivo propor um *framework* integrativo de diagnóstico para ser utilizado em projetos de consultoria de mudança organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DIAGNÓSTICO E APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

O tema do diagnóstico é abordado de forma muito diversificada em diferentes projetos de consultoria, sendo resultante das diferentes disciplinas que se interessam por esse fenômeno, conforme as áreas de atuação dos consultores, segmentadas em Estratégia, Operações, Recursos Humanos, Finanças e Contabilidade, e Tecnologia da Informação (ROBINSON *ET AL.*, 2015; CURUKSU, 2018). Por esse motivo, considera-se que o campo do diagnóstico é caracterizado por conceitos polissêmicos, com diferentes abordagens para a sua realização. A ausência de mais pesquisas na área e a carência de estudos longitudinais dificulta a estruturação de um *corpus* teórico e metodológico mais integrado sobre o tema (KUBR, 2006; BERTI, 2012; PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2012; FLEISCHER, 2015; MENDONÇA; FERREIRA; NEIVA, 2016; STONE *ET AL.*, 2018; PAUL; CADLE, 2020; SABOYA, 2022). Para fins deste estudo, segue-se a abordagem estrutural proposta por Morgan (2013) e Burrell e Morgan (2019) e a abordagem de sistemas proposta por Senge (2013) e Scott e Davis (2016), mais alinhadas aos projetos de consultoria atuais, vistos como forma de aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista da aprendizagem, o diagnóstico tem como objetivo avaliar a capacidade de maximizar o potencial do capital humano e subsidiar os executivos com informações relevantes para a tomada de decisão a partir de uma avaliação minuciosa de aspectos críticos para o desempenho da organização, levando-se em consideração os ambientes interno e externo para verificar a necessidade de desenvolvimento de projetos para efetivar mudanças desejadas pela alta direção da organização.

O diagnóstico é considerado como uma fase inicial de projetos de consultoria para mudança organizacional, como uma atividade que gera informações sobre os vários subsistemas da organização e sobre os processos e padrões de comportamento que ocorrem dentro dela. Como fase inicial de um projeto de consultoria, é utilizado para gerar informações sobre o estado atual da organização e a inter-relação entre a forma como ela funciona e o seu desempenho desejado. O processo de coleta das informações serve também para motivar os executivos a empenharem-se na gestão da mudança, ao mesmo tempo que fornece uma direção para essa mudança.

Embora a literatura acadêmica e comercial especializada aborde uma vasta quantidade de técnicas de diagnóstico, há um conjunto relativamente padrão de atividades consideradas como parte de um bom diagnóstico: a intervenção diagnóstica é desencadeada quando algum grupo, geralmente da alta direção, admite que a organização tem um problema que precisa de ser resolvido; então alguma combinação de agentes internos e externos inicia um processo de coleta de dados envolvendo uma variedade de técnicas para identificar as fontes do problema; na sequência o processo de coleta de informações é direcionado para aquelas que os membros da organização percebem como sendo relevantes; e o processo de diagnóstico conclui-se à medida que

os resultados da intervenção diagnóstica são transmitidos aos membros da organização, que depois tomam medidas preventivas e/ou corretivas, resultante do aprendizado organizacional que ocorreu (LISINSKI, 2013; FLEISCHER, 2015; BURKE, 2017; FNQ, 2016, 2017; STONE *ET AL.*, 2018; EFQM, 2019; IFCT, 2020; PAUL; CADLE, 2020; JUSE, 2021; NIST, 2021).

Inerente a essas etapas do diagnóstico está uma escolha relativa ao seu foco e ao seu alcance. O âmbito do diagnóstico pode ser específico e sintomático ou amplo e sistêmico. Isso caracteriza uma hierarquia de objetivos de diagnóstico: um processo concebido para fornecer informações sobre problemas particulares, ou avaliações de esforços e iniciativas específicas, mas com impacto sistêmico na organização.

Quando tratado sob a ótica do pensamento sistêmico, o diagnóstico baseia-se em duas premissas fundamentais. A primeira é que as organizações existem num estado constante de interação com o seu ambiente externo. Quando esse ambiente externo sofre uma profunda transformação, como é atualmente muito frequente, os sistemas organizacionais devem responder a essa mudança para se manterem eficazes. A segunda premissa é que as organizações são compostas de múltiplos componentes, como unidades de negócio, pessoas, processos, estrutura e cultura. Esses componentes estão em interação constante uns com os outros, ao mesmo tempo que permanecem parte de um todo identificável, atuando de maneira complexa.

A visão crítica do pensamento sistêmico reside na sua ênfase na interatividade e interdependência. A eficácia não é resultante de um único componente que atua de forma independente, mas sim na interface entre os muitos fatores que compõem a organização. Assim, quando guiado por uma visão sistêmica das organizações, o diagnóstico não se aterá às unidades de negócios, processos ou a questões específicas; em vez disso, a atenção estará nas articulações da organização como um todo.

Ao abordar as organizações como sistemas, os consultores se beneficiam de uma estrutura que direciona a atenção para essas interações críticas, que estabelece as diretrizes para a escolha do que deve ser tratado na coleta de informações de diagnóstico e para organizar essa coleta em padrões significativos para os envolvidos posteriormente proporem ações.

Existem muitas abordagens particulares que podem ser usadas pelos consultores para analisar o desempenho organizacional, quase todas com um roteiro que conduz a um pensamento sistêmico que concentra a coleta de informações, análise e discussão em conjuntos interdependentes de interfaces entre padrões individuais, de grupo, e organizacionais, tanto horizontal como vertical, tanto entre como dentro de todos os vários componentes da organização, entre processos e resultados organizacionais, e entre a organização e o seu ambiente externo.

Na ausência de uma visão sistêmica para guiar o diagnóstico, o processo tende a desvanecer-se, pois os passos para corrigir problemas individuais serão minados à medida que outras partes do sistema resistem, permitindo que o sistema imunitário bem desenvolvido e entrincheirado da organização ataque e freie tais desafios ao *status quo*, pois não se consegue fazer progressos significativos numa área da organização sem fazer progressos nas outras também.

Consequentemente, o processo de diagnóstico toma como alvo, pelo menos na sua fase inicial, a hierarquia mais sistêmica de objetivos para avaliar o desempenho organizacional, descobrir formas de melhorar esse desempenho, e contribuir para a capacidade dos executivos da organização de abordar e resolver problemas.

A noção de uma organização como um sistema complexo deriva, em parte, da nossa compreensão da cultura organizacional, que Schein (2009) definiu como sendo um padrão de pressupostos básicos, inventado, descoberto ou desenvolvido por um determinado grupo, à medida que aprende a lidar com os seus problemas de adaptação externa e integração interna, que tem funcionado suficientemente bem para ser considerado válido e, portanto, que deve ser ensinado aos novos membros da organização como a forma correta de perceber, pensar, e sentir em relação a esses problemas.

Os padrões de comportamento, em outras palavras, surgem a partir dos valores e pressupostos subjacentes que parecem válidos dentro de uma organização. A cultura, portanto, é por definição retroativa. Os pressupostos e os comportamentos a que esses pressupostos conduzem são derivados do que se pensa ter sido eficaz no passado. No entanto, quando o ambiente muda e coloca um conjunto inteiramente novo de exigências à organização, o que funcionou no passado pode não funcionar no futuro. Como um ambiente relativamente tranquilo se dissolve em extrema fluidez, a mudança da cultura organizacional torna-se parte do problema que o diagnóstico deve abordar.

Ter como objetivo mudar uma cultura organizacional que tenha conduzido a sucessos passados, no entanto, não é fácil. Em parte isso ocorre porque a cultura é um conceito difuso vagamente compreendido, mesmo sob as melhores circunstâncias. No entanto, não é provável que mudar a cultura organizacional jamais ocorra sob alguma das melhores circunstâncias ideais. Em vez disso, qualquer esforço para transformar significativamente a cultura organizacional é pouco provável que seja bem recebido pelos membros da organização. Afinal de contas, eles têm sido parte do processo tanto de criação da cultura como de transmissão dela. Tentativas de levantar questões sobre valores e pressupostos subjacentes serão vistas como potencialmente embaraçosas e ameaçadoras para as posições atuais. Além disso, nos níveis hierárquicos, os membros da organização temerão inevitavelmente as consequências de desafiar a autoridade entrincheirada e o *status quo* (DENISON ET AL. 2012).

A mudança da cultura, portanto, é o problema fundamental que o diagnóstico deve abordar subliminarmente. Para evitar embaraços, ameaças e medo, contudo, os membros da organização criam o que Argyris (1992) chamou de "rotinas defensivas" para assegurar que os valores e pressupostos fundamentais da organização, e os padrões de comportamento a que conduzem, não sejam discutidos abertamente e tratados com isenção em prol da eficácia organizacional.

As rotinas defensivas tornam altamente provável que indivíduos, grupos e organizações não detectem e corrijam os erros que são embaraçosos e ameaçadores porque as regras fundamentais são contornar os erros e agir como se esses não estivessem ocorrendo e não discutir com isenção as causas dos problemas. Assim, o que é mais crítico para compreender e mudar como resposta ao ambiente externo em mudança torna-se indiscutível. Além disso, o processo de defensiva continua a enterrar

o que é mais importante na vida organizacional desde o exame, a compreensão e a ação corretiva. Dito de forma simples, a defensividade torna a aprendizagem impossível.

Uma organização de aprendizagem é a antítese de uma organização defensiva. É um lugar onde os membros expandem a sua capacidade de serem eficazes, ou seja, de alcançarem os objetivos que desejam. Numa organização que aprende, os seus membros reificam a si próprios e às suas relações com e dentro da organização. Essa reconcepção de relações é fundamental para a definição de Senge (2013) do que seja uma organização de aprendizagem. No coração de uma organização que aprende está uma mudança de mentalidade, de nos vermos como separados do mundo para nos ligarmos ao mundo, de ver os problemas como causados por alguém ou algo "lá fora" para ver como as nossas próprias ações criam os problemas que experimentamos. Uma "*learning organization*" é um lugar onde as pessoas estão continuamente descobrindo como criam a sua realidade e como podem mudá-la. Nessas organizações, as preocupações com constrangimento, ameaça e medo devem ser ignorados. Essas organizações devem encontrar uma forma de imbuir seus membros de vontade, aptidões e capacidade de se envolverem na sua cegueira e de penetrarem na sua defensividade (SENGE, 2013).

O grau em que o processo de diagnóstico ajuda a conduzir a organização em direção à aprendizagem é afetado por três elementos-chave do processo: (1) o papel desempenhado pelo consultor de diagnóstico; (2) o papel de patrocínio desempenhado pela alta direção; e (3) o processo de coleta das informações, análise do seu significado e atuação sobre as mesmas de uma forma que permita a descoberta e a aprendizagem contínuas.

Nesse contexto, quando se realiza um diagnóstico, é possível levantar fatos e dados tanto do passado quanto do presente da organização, e também do futuro desejado, com a finalidade de localizar problemas que ameaçam a sua estabilidade. É uma atividade que, usando a experiência de um *expert* e uma metodologia adequada, visa melhorar o conhecimento sobre a organização para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas sobre o seu desempenho e atendimento à visão de futuro e estratégias estabelecidas.

Contemplando um conjunto de fatores externos organizacionais e individuais que precisam ser investigados para que se conheça a real situação da organização, o diagnóstico avalia esse conjunto de fatores e suas características, a fim de identificar a distância entre o ponto de partida e aonde se pretende chegar, fornecendo subsídios para que a organização possa sair de uma situação indesejada e mudar para alcançar a situação pretendida.

2.2 PROCESSO DE DIAGNÓSTICO

Do ponto de vista da gestão da mudança conduzida com projetos de consultoria, uma questão-chave é: como poderia ser elaborado um diagnóstico para projetos de consultoria? Os estudos na área sugerem que, em uma abordagem de diagnóstico centrada no cliente e na aprendizagem, conduzida por consultores, os elementos-chave do processo de mudança podem ser identificados por um grupo de trabalho interfuncional formado por executivos da organização e orientados por consultores.

Dessa forma, os consultores podem definir, em consenso com a alta direção da organização, um grupo de trabalho formado pelos executivos mais envolvidos com a mudança desejada pela alta direção (SPERRY, 1996; KUBR, 2006; PARIKH, 2015; MENDONÇA; FERREIRA; NEIVA, 2016; STERN; SCHOETTL, 2018; STONE *ET AL.*, 2018).

Em seguida, os membros do grupo de trabalho podem ser entrevistados pelos consultores e debater sobre a proposta de melhorias necessária para a mudança, analisando questões específicas da alçada da alta direção que dificultam ou facilitam à organização alcançar seus objetivos estratégicos. Os consultores podem, nesse momento, sondar os executivos entrevistados sobre questões relativas à postura e à forma de atuação alta direção, seu papel, estilo de liderança e comportamentos, aspectos que são elementos-chave da variável política críticas para o sucesso de qualquer processo de mudança.

Caso isso aconteça, os consultores devem aceitar que os membros do grupo de trabalho comunicaram legitimamente suas percepções sobre o desempenho da alta direção, e se é possível considerar, pelas informações recebidas, que a variável política do processo de mudança está presente nas suas intenções, de fato. Devem também certificar-se de que o grupo pesquisado realmente orientou seus depoimentos em torno do tema do processo de mudança desejado, conforme sua visão paradigmática da gestão, pela visão interpretativista, a partir de suas percepções, e, de maneira complementar, pela visão funcionalista, pela análise de fatos e dados (MORGAN, 2013; SCOTT; DAVIS, 2016; BURREL; MORGAN, 2019).

Na sequência, os dados coletados podem ser apresentados pelos consultores à alta direção, para fins de feedback e validação. Com base no que aprenderam com os executivos do grupo de trabalho que foram entrevistados, os consultores podem agora conduzir o diagnóstico para a análise da variável técnica do processo de mudança, que diz respeito à competência dos executivos para analisar criticamente as questões levantadas e propor as ações necessárias para que a mudança ocorra, e se eles têm competência técnica suficiente e habilidade de articular os fatores causais que levam a comportamentos disfuncionais de defensividade e resistência à mudança. Essa análise dos consultores visa chegar a um consenso sobre como a alta direção deveria mudar os seus próprios padrões de comportamento e forma de atuação, analisando que competências são necessárias aos executivos mais envolvidos na mudança desejada e que tipo de avaliação de resultados e recompensas podem ser utilizados para apoiar a eficácia da mudança pretendida.

Os consultores podem apresentar à alta direção um conjunto de questionamentos para então decidirem conjuntamente se as variáveis política, técnica e cultural do processo de mudança estão presentes satisfatoriamente e quais aspectos considerados críticos devem ser diagnosticados mais aprofundadamente, permitindo a clarificação e exploração de informações potencialmente controversas e focalizando a atenção do diagnóstico naquilo que mais importa para o sucesso do processo de mudança desejada. Adicionalmente, os consultores devem tomar o cuidado de aplicar regras previamente acordadas de não culpabilização ou punição dos envolvidos no diagnóstico com base na ética profissional da atividade de consultoria. A alta direção deve ser encorajada a evitar defender suas posturas e ações, e apenas a fazer perguntas para esclarecimento e nivelamento de informações. Essa também é uma abordagem no âmbito das organizações de aprendizagem.

Em síntese, os consultores fornecem um método para coleta e análise de dados coerente com o tipo de pesquisa-ação recomendado para o trabalho, com foco na descoberta e fortalecimento das variáveis política, técnica e cultural necessárias para o sucesso da mudança desejada, com atenção à privacidade e sigilo das informações coletadas, de modo a evitar atitudes defensivas e falta de participação dos executivos envolvidos. Essa forma de atuar dos consultores ajuda os membros da organização a compreender a interligação da sua atual atuação com a mudança desejada, facilitando a discussão aberta. Ao mesmo tempo, os membros da organização conduzem eles próprios a coleta de dados, feedback e descoberta de ações de melhoria, capacitando sua própria habilidade de diagnóstico (BERTRAND; SCHOAR, 2003).

Como visto, a eficácia do diagnóstico na mobilização de energia para a realização da mudança desejada pela alta direção será fortemente influenciada pela forma como a intervenção da consultoria é conduzida na coleta de dados, na análise de dados e feedback (KUBR, 2006; BERTI, 2012; MENDONÇA; PARIKH, 2015; FERREIRA; NEIVA, 2016; ISO, 2017; SABOYA, 2022).

Os dados coletados pelo diagnóstico podem ter um impacto poderoso na organização, tanto motivando os seus membros a mudar comportamentos, como dirigindo a mudança de forma que conduzam a novos padrões de comportamento. Dessa forma, a coleta de dados torna-se potencialmente útil para mobilizar a energia considerada necessária para superar o compromisso com o *status quo*. A coleta de dados também pode ser realizada de modo a transmitir conhecimentos e competência aos membros da organização. Em um diagnóstico de abordagem sistêmica, os instrumentos de coleta de dados devem ser concebidos para maximizar tanto o empenho dos membros da organização para viabilizar a mudança, como a vontade e a capacidade dos membros para empenhar-se na futura coleta e análise dos dados, que é inerente ao trabalho de um executivo.

Ao olhar para as rotinas da organização, há muitas técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas para a coleta de dados relativos aos bloqueios à eficácia organizacional (EVANS, 2013; MCGRATH; BATES, 2014; VAN DEN BERG; PIETERSMA, 2015; STERN; SCHOETTL, 2018). No entanto, conforme as orientações de Morgan (2013), Scott e Davis (2016) e Burrell e Morgan (2019), a escolha de entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas parece ser a que melhor se encaixa no imperativo de avançar na aprendizagem organizacional, mesmo sem abrir mão da utilização de questionários padronizados.

Os questionários, contudo, têm eficácia limitada no diagnóstico focado na aprendizagem. As dimensões de análise preconcebidas representadas nas perguntas podem medir construções teóricas que são relevantes para o consultor, no entanto, são questionáveis do ponto de vista das verdadeiras necessidades da organização. Corroborando essa ideia, Schein (2009) adverte que o conceito de cultura organizacional é vago e não é facilmente atribuído a uma análise e compreensão *a priori*. É improvável, então, que as dimensões de análise concebidas *a priori* com o propósito de conceber um questionário se aproximem da realidade de qualquer organização em particular.

Da mesma forma, o conhecimento adquirido com os questionários carece do tipo de riqueza e textura necessárias para compreender os fatores causais que estão na base das deficiências da organização, de modo que os dados coletados não serão suficientes

para promover a aprendizagem e revitalização organizacional: “questionários não criam o tipo de envolvimento e discussão pessoal que é tão valioso na mudança de corações e mentes; a informação coletada pelos questionários tende a ser enlatada, anônima, ambígua e desinteressada” (SCHEIN, 2009).

Se considerarmos que um dos objetivos do diagnóstico é esclarecer e elevar os níveis de consciência dos executivos sobre os problemas, para que atuem sobre eles, não é provável que a prontidão para agir seja elevada quando o diagnóstico é conduzido utilizando-se questionários escritos. Frequentemente, os executivos da organização cumprem o processo de preenchimento dos questionários, mas demonstram pouco interesse nos problemas a serem diagnosticados, e pouca vontade de fornecer dados honestos e válidos, não sendo provável que sejam energizados para a ação.

Isso não quer dizer que os instrumentos de diagnóstico e os questionários não possam desempenhar um papel significativo num processo de mudança. Ao fornecer uma medição de referência em relação a outros modelos de organizações ou a melhores práticas organizacionais, eles podem ajudar a construir insatisfação com o *status quo* e gerar consciência da necessidade de mudança. No entanto, quando o objetivo principal da coleta de dados é mudar atitudes e comportamentos, são necessários métodos de coleta de dados que envolvam os membros da organização na identificação e diagnóstico de problemas. As preocupações científicas tradicionais em relação à medição tornam-se menos importantes do que ganhar consciência e empenho.

As oportunidades de aprendizagem inerentes às entrevistas de diagnóstico, especialmente as entrevistas não estruturadas ou semiestruturadas, normalmente começam com perguntas gerais. O diálogo aberto entre os consultores e os entrevistados ajuda a determinar a direção das entrevistas. Para além de gerarem dados, tais entrevistas abertas oferecem a oportunidade de esclarecer os dados à medida que esses são gerados. Os consultores podem fazer perguntas aos entrevistados e investigar mais profundamente as questões que suscitam preocupação. Os questionários escritos só podem gerar respostas a perguntas específicas que tenham sido preparadas antes da entrega efetiva dos dados. As entrevistas não estruturadas e semiestruturadas, pelo contrário, podem sondar áreas novas não descobertas e inesperadas de interações organizacionais.

Selecionar membros da organização para participar de entrevistas com consultores pode trazer vantagens importantes para levar a organização a uma maior aprendizagem. O envolvimento dos membros da organização no processo de coleta de dados aumenta o seu compromisso com as mudanças sugeridas pelo processo. Além disso, os membros da organização sabem inevitavelmente mais sobre os aspectos escondidos, mas críticos da vida organizacional, do que qualquer pessoa de fora saberia. Em outras palavras, trazem ao processo os seus próprios conhecimentos especializados. Finalmente, ao participar no processo de coleta de dados, os membros da organização estão adquirindo as competências necessárias para se envolverem no diagnóstico contínuos de dados como parte orgânica do seu trabalho.

Para além das entrevistas, outra fonte de dados que não pode ser ignorada são as observações neutras ou participantes e a experiência dos consultores. As suas interações com os executivos podem constituir uma fonte de dados relativos ao estado cognitivo e emocional dos principais atores intervenientes organizacionais. Os

consultores podem conduzir as suas próprias entrevistas com conversas que sejam abertas e francas no que diz respeito tanto à forma como ao processo de diagnóstico.

A coleta de dados é uma etapa preliminar do processo de diagnóstico, preparando o terreno para o trabalho de análise e planejamento da ação. O passo seguinte envolve a descoberta, conduzindo a alta direção ao diálogo sobre os dados coletados. Para que a análise ocorra, os dados gerados na fase de coleta têm de ser devolvidos à alta direção com o objetivo de provocar mudanças, no caso de uma intervenção sistêmica na organização. Sugere-se que o feedback seja fornecido em reuniões presenciais e não somente virtualmente ou por relatórios escritos. Os consultores facilitam o processo de análise de dados ajudando os executivos a organizar conceitualmente os dados e facilitam também a sessão de feedback, estabelecendo diretrizes para a comunicação não violenta que estimule a defensividade.

Após receber os dados, a alta direção deve analisar e compreender o que ouviu. Os consultores têm dois papéis importantes a desempenhar nesse processo: (1) reforçar a noção de começar pela estratégia e depois avançar para uma compreensão complexa dos problemas da organização; e (2) continuar a atuar como facilitadores de um diálogo aberto e ativo para a deliberação de ações a serem tomadas.

Depois de chegar a um consenso sobre quais são os aspectos impulsionadores e restritivos à mudança que deseja, a alta direção deve interferir para atingir os seus objetivos estratégicos. Isso envolve tanto lidar com as deficiências em cada aspecto diagnosticado como também supervisionar o processo de mudança para assegurar que todas as intervenções movam a organização na mesma direção.

Nesse momento, os consultores podem questionar e desafiar a alta direção para que chegue a um consenso sobre o que constitui um desempenho eficaz da organização no futuro. Com um plano de ação alinhado com os objetivos e os processos críticos da organização, os executivos podem ajudar uns aos outros a aprender e compreender que decisões e mudanças terão de ser feitas, tanto da sua parte como do resto da organização, para alcançar o estado desejado.

2.3 PAPEL DO CONSULTOR NO DIAGNÓSTICO

Se o diagnóstico que gera aprendizagem organizacional é um processo de ruptura da cegueira e da defensividade executiva, então o papel mais recomendável aos consultores é o de condutores da investigação sobre a mudança que atuam como facilitadores que buscam o alinhamento do objetivo com a tarefa de diagnosticar, tendo como foco a questão de como a organização pode melhorar seu desempenho. Agindo com esse tipo de postura, os consultores podem mais facilmente ultrapassar a barreira das defesas e da resistência à mudança.

Nessa direção, os consultores devem ajudar os executivos a entender a interligação dos seus comportamentos - quer como indivíduos, quer como membros de um grupo de gestão -, possibilitando a eles ultrapassar as atitudes defensivas, conscientizar-se com a insatisfação com o *status quo* por parte da alta direção, motivar para que abordem questões que de outra forma poderiam estar ignorando ou evitando, e assim criar um contexto propício para que discutam questões interpessoais difíceis e sensíveis (JAMIESON; BARNETT; BUONO, 2016).

Como mencionado, operacionalmente os consultores podem se utilizar de instrumentos de pesquisa como consultas a fontes de dados externas, análise documental, análise da legislação, observação neutra e/ou participante, entrevistas, questionários e sessões de feedback, oferecendo aos executivos oportunidades de sair de suas atividades e interações diárias e expressar preocupações significativas para focar sua atenção às informações relevantes do problema da mudança que se deseja realizar.

Vale lembrar que a mera criação e utilização de ferramentas de diagnóstico não é suficiente para superar a relutância de longo prazo. Uma parte relevante do papel dos consultores como facilitadores do diagnóstico envolve o estabelecimento de regras básicas que respondem diretamente às preocupações sobre os problemas que a organização deseja abordar no processo de mudança, sem perder o foco, mas zelando para que a investigação não traga consigo algum tipo de ameaça e medo, fazendo os executivos recuar, reforçando a defensividade.

A abordagem apenas mecanicista de diagnóstico, portanto, sem preocupações sistêmicas, leva os consultores a tornarem-se muito professorais em relação ao diagnóstico, o que enseja a eles, para evitar que isso ocorra, o desenvolvimento de competências relacionadas à atenção plena e à escuta empática. Eles devem também reconhecer que o diagnóstico é puramente um tipo de pesquisa científica, e que são legítimas as preocupações dos executivos com os problemas que mencionam como fornecedores de informação. Os consultores devem ter em mente que um diagnóstico eficaz parte da determinação das variáveis críticas para a mudança desejada pela organização, a serem verificadas com antecedência a qualquer tipo de tomada de decisão e ação, e sem nenhuma punição para os portadores de más notícias. Uma forma de buscar isso pode ser com o compromisso da confidencialidade e do sigilo em relação aos instrumentos de diagnóstico e à divulgação das informações individuais neles contidas, preservando os executivos de retaliações. Esse deve ser um compromisso ético assumido antes da realização do diagnóstico entre os consultores e a alta direção, preservando os fundamentos éticos da profissão de consultor (ABCO, 2022b).

Um outro aspecto importante na utilização de diagnóstico em projetos de consultoria aponta que, na abordagem racional da defesa, os executivos têm a expectativa de que, a partir da realização do diagnóstico, seja desenvolvido um plano de ação viável para a superação dos problemas que precisam ser superados para que a mudança desejada aconteça. Nessa situação, os consultores devem atuar de forma sensível, considerando que não têm poder para decidir quais serão os projetos para a solução dos problemas, nem na execução desses projetos, mas sim atuar como influenciadores e orientadores do debate das escolhas a serem feitas, no âmbito da tomada de decisão (KUBR, 2006; STERN; SCHOETTL, 2018).

Dessa forma, a coleta e a análise de dados ajudarão a mobilizar as energias dos membros da organização para tomarem medidas corretivas, dando-lhes oportunidade de aprender praticando as habilidades de diagnóstico, que podem então tornar-se uma parte permanente das suas responsabilidades e competências profissionais.

3. METODOLOGIA

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, propõe um *framework* integrativo de diagnóstico para projetos de consultoria de mudança organizacional. Utiliza o método de revisão sistemática da literatura no estado da arte sobre o tema para construir um modelo teórico que embasa a construção do artefato, conforme sugerem Gray (2012) e Ravith e Riggan (2016).

Para fins desse trabalho, entende-se por *framework* um conjunto estruturado de atividades necessárias para se atingir os objetivos esperados nas definições essenciais, bem como as relações existentes entre essas atividades, apresentado de maneira conceitual (COUGLAS; HALPERN; HEROLD, 2007). Nesse sentido, a literatura sobre modelagem organizacional considera '*framework*' diferentemente de 'modelo'. O *framework* trata apenas de uma construção teórica envolvendo conceitos obtidos de um referencial teórico de referência e de estudos empíricos analisados criticamente. A noção de modelo, por sua vez, pressupõe o detalhamento em passos operacionalizáveis para que o *framework* seja colocado em prática, com a sugestão de ações, de ferramentas, de capacitações e de políticas específicas para cada caso no qual será aplicado (RAVITCH; RIGGAN, 2016).

A análise do *framework* integrativo proposto oferece uma oportunidade de teorização para a construção de um quadro de referência baseado em teorias já consolidadas na prática no campo de estudo em questão. As vantagens da utilização do *framework* integrativo proposto são a sua flexibilidade de modificação e sua ênfase na compreensão em vez da previsão.

Um *framework*, em síntese, representa um conceito, ou seja, aquilo que a mente concebe ou entende: uma ideia ou noção, representação geral e abstrata de uma realidade. Pode ser também definido como uma unidade semântica, um símbolo mental ou uma unidade de conhecimento. Assim entendido, cada conceito tem uma estrutura irregular, definida pelos seus componentes. Cada conceito tem uma história e geralmente tem componentes provenientes de outros conceitos, pois todos os conceitos se relacionam com outros conceitos. Um conceito é sempre criado por algo (e não pode ser criado a partir do nada) e cada conceito é considerado como o ponto de coincidência, condensação, ou acumulação dos seus próprios componentes". Cada conceito deve ser entendido em relação aos seus próprios componentes, a outros conceitos, ao plano sobre o qual é definido, e ao problema que é suposto resolver.

O uso atual do termo *framework* é vago e impreciso. Neste trabalho, entende-se que um *framework* integrativo é um quadro conceitual que faz a interligação de conceitos que, em conjunto, proporcionam uma compreensão geral de um fenômeno, no qual os conceitos constitutivos apoiam-se mutuamente, articulam os seus respectivos fenômenos ou abordagens, e estabelecem uma filosofia específica de enquadramento em estruturas conceptuais que possuem pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos, e cada conceito integrado tem seu próprio quadro conceitual. Os pressupostos ontológicos relacionam-se com o conhecimento da realidade como ela é vista; os pressupostos epistemológicos relacionam-se com como as coisas realmente são e como as coisas funcionam realmente numa realidade assumida. Dessa forma, o *framework* integrativo está relacionado com o processo de avaliação do mundo real.

As principais características de um *framework* integrativo são:

1. Não é apenas um conjunto de conceitos, mas uma construção em que cada conceito desempenha um papel que ilustra os fatores-chave e pressupõe relações entre eles.
2. Não fornece um cenário causal/analítico da organização diagnosticada, mas sim uma abordagem interpretativa da realidade dessa organização.
3. Não oferece uma explicação teórica, como fazem os modelos quantitativos, mas proporciona a compreensão da realidade estudada.
4. Não fornece conhecimentos sobre fatos concretos da realidade organizacional, mas sim de interpretação e percepções dos envolvidos sobre esses fatos.
5. Tem natureza indeterminista e, portanto, não permitem prever um resultado.
6. Pode ser desenvolvido e construído por meio de um processo de análise qualitativa.
7. As fontes de dados consistem em muitas teorias orientadas para a disciplina objeto do *framework*, que se tornam dados empíricos da análise proposta, a partir do estudo de teorias multidisciplinares de conhecimento, metassíntese, ou uma síntese sistemática dos resultados obtida por estudos qualitativos, procurando gerar novas interpretações para as quais existe um consenso dentro de um determinado campo de estudo.

A metodologia proposta é composta pelas seguintes fases que foram realizadas:

- Fase 1: Mapear as fontes de dados selecionadas pela revisão sistemática da literatura acadêmica e comercial especializada sobre diagnóstico, incluindo a utilização de artigos científicos e livros acadêmicos e de negócios. Aborda também a realização de entrevistas não estruturadas com consultores e especialistas em gestão para assegurar a validade e a objetividade do *framework*, conforme orientam King, Horrocks e Brooks (2019) quanto à concepção, planejamento, condução e análise de entrevistas, realizadas levando em conta a ética em pesquisa, o registro e gestão dos dados, a transcrição das anotações, a análise das descobertas e a divulgação das conclusões.
- Fase 2: Realizar a leitura extensiva e a categorização dos dados selecionados com o objetivo de agrupá-los tanto por disciplina como por uma escala de importância e poder representativo dentro de cada disciplina, de modo a se conseguir maximizar a eficácia da pesquisa e assegurar a representação eficaz de cada disciplina.
- Fase 3: Identificar e nomear conceitos com o intuito de analisar os dados selecionados e descobrir novos conceitos que surjam da revisão da literatura.
- Fase 4: Desconstruir e categorizar os conceitos encontrados para identificar os seus principais atributos, características, pressupostos e papel, e, subsequentemente, organizar e categorizar os conceitos de acordo com as suas características e papel ontológico, epistemológico e metodológico. O resultado dessa fase inclui os nomes dos conceitos, uma descrição de cada um deles, a categorização de acordo com o seu papel ontológico, epistemológico ou metodológico, e a apresentação das referências para cada conceito.
- Fase 5: Integrar conceitos para agrupar aqueles que tenham semelhanças, reduzindo o número de conceitos e permitindo a sua manipulação.

- Fase 6: Sintetizar os conceitos num quadro teórico que faça sentido aos pesquisadores e aos futuros usuários do *framework*.

- Fase 7: Validar o *framework* proposto e seus conceitos para verificar se faz sentido não só para os pesquisadores, mas também para outros estudiosos e praticantes do assunto. A validação de um *framework* é um processo que começa com os pesquisadores, que procuram outros experts para obter deles feedback.

Nesta pesquisa, o *framework* integrativo foi construído seguindo todas as fases recomendadas, a partir de um quadro multidisciplinar da literatura acadêmica e comercial especializada para descrever um diagnóstico sistêmico fundamentado em modelos de excelência da gestão consagrados mundialmente.

Um modelo de excelência em gestão é um modelo que avalia a gestão de organizações públicas e privadas, de todos os portes, em relação ao seu grau de maturidade organizacional e excelência na administração (FNQ, 2017).

Os modelos de excelência em gestão e obras de comparação entre eles utilizados nesta pesquisa foram:

- Lisinski (2013): Apresenta uma estrutura de metodologia da ciência de gestão, sintetizada na determinação e descrição dos seus componentes básicos, cobrindo três níveis de análise e efetuando uma descrição detalhada desses níveis: (1) filosofia; (2) métodos; e (3) práticas de gestão. Utiliza uma análise estrutural para identificação e das características de componentes particulares da metodologia da ciência de gestão.

- Kanji (2015): Faz um estudo comparativo dos modelos de *Business Excellence* e *Total Quality Management* (TQM), incluindo a complexidade de medir o desempenho organizacional.

- Magretta (2015): Explora a lógica das organizações bem-sucedidas e a forma como se baseiam em modelos de negócio, estratégia e práticas específicas, visando explicar a gestão como a capacidade de transformar a complexidade em desempenho.

- Porter e Tanner (2015): Apresentam um *framework* estratégico para a excelência organizacional como forma de diagnóstico sistemático comparativos de modelos de excelência organizacional, introduz o processo de autoavaliação, explora as principais abordagens à autoavaliação e ilustra os benefícios práticos da autoavaliação com exemplos de estudos de casos.

- FNQ (2016, 2017): O Modelo de Excelência da Gestão (MEG) é um modelo de referência e aprendizado brasileiro que serve para todo tipo e porte de organização. Sua principal característica é a utilização de um modelo sistêmico que aplica o conceito de aprendizado e melhoria contínua, sendo inspirado no ciclo PDCL (*Plan- Do-Check-Learn*) para analisar as organizações com base em oito fundamentos da excelência em gestão: pensamento sistêmico, aprendizado organizacional e inovação, liderança transformadora, compromisso com as partes interessadas, adaptabilidade, desenvolvimento sustentável, orientação por processos e geração de valor.

- Bush (2018): Os criadores da lista das 100 Melhores Empresas para Trabalhar mostram como é ser uma organização líder em gestão de pessoas e beneficiando os indivíduos que nela trabalham, contribuindo para uma sociedade global melhor, além de aumentar o valor de mercado da organização.

- EFQM (2019): O modelo da European Foundation For Quality Management enfatiza a importância da primazia do cliente, da necessidade de a organização adotar uma visão de longo prazo centrada nas partes interessadas, e de compreender as relações de causa e efeito entre o porquê de uma organização fazer algo como o faz e o que alcança como resultado. É baseado em sete critérios de análise: propósito, visão e estratégia; cultura organizacional e liderança; envolvimento das partes interessadas; criação de valor sustentável; condução do desempenho e da transformação; percepções das partes interessadas; e desempenho estratégico e operacional.
- Loviscek, Schild e Steffens (2019): Examinam o ranking das empresas mais admiradas do mundo da revista Fortune, de 2006 a 2018, sob a ótica do seu desempenho econômico-financeiro.
- NIST (2019): O Malcolm Baldrige National Quality Award é um reconhecimento concedido anualmente às organizações americanas que demonstram excelência em termos de ações, administração e resultados na qualidade de produtos, serviços e da própria organização, a partir de sete critérios de análise da gestão: liderança; estratégia; clientes; medição, análise e gestão do conhecimento; força de trabalho; operações; e resultados.
- IFT (2020): O Modelo Nacional para Transformación Organizacional do México é um *framework* que avalia o desempenho das organizações em ambientes caracterizados pelo dinamismo, analisando aspectos relativos à estratégia, liderança, orientação ao cliente, processos para geração de valor, transformação digital, capital humano, geração de valor para a sociedade de demais partes interessadas.
- JUSE (2021): O Deming Prize é atribuído às organizações japonesas que exercem grande influência, direta ou indiretamente, no desenvolvimento do gerenciamento da qualidade, baseado em três critérios de avaliação: atuação da liderança no estabelecimento de estratégias e objetivos do negócio, utilização e implementação de TQM de forma sustentável e resultados do negócio.

4. RESULTADOS DA PESQUISA

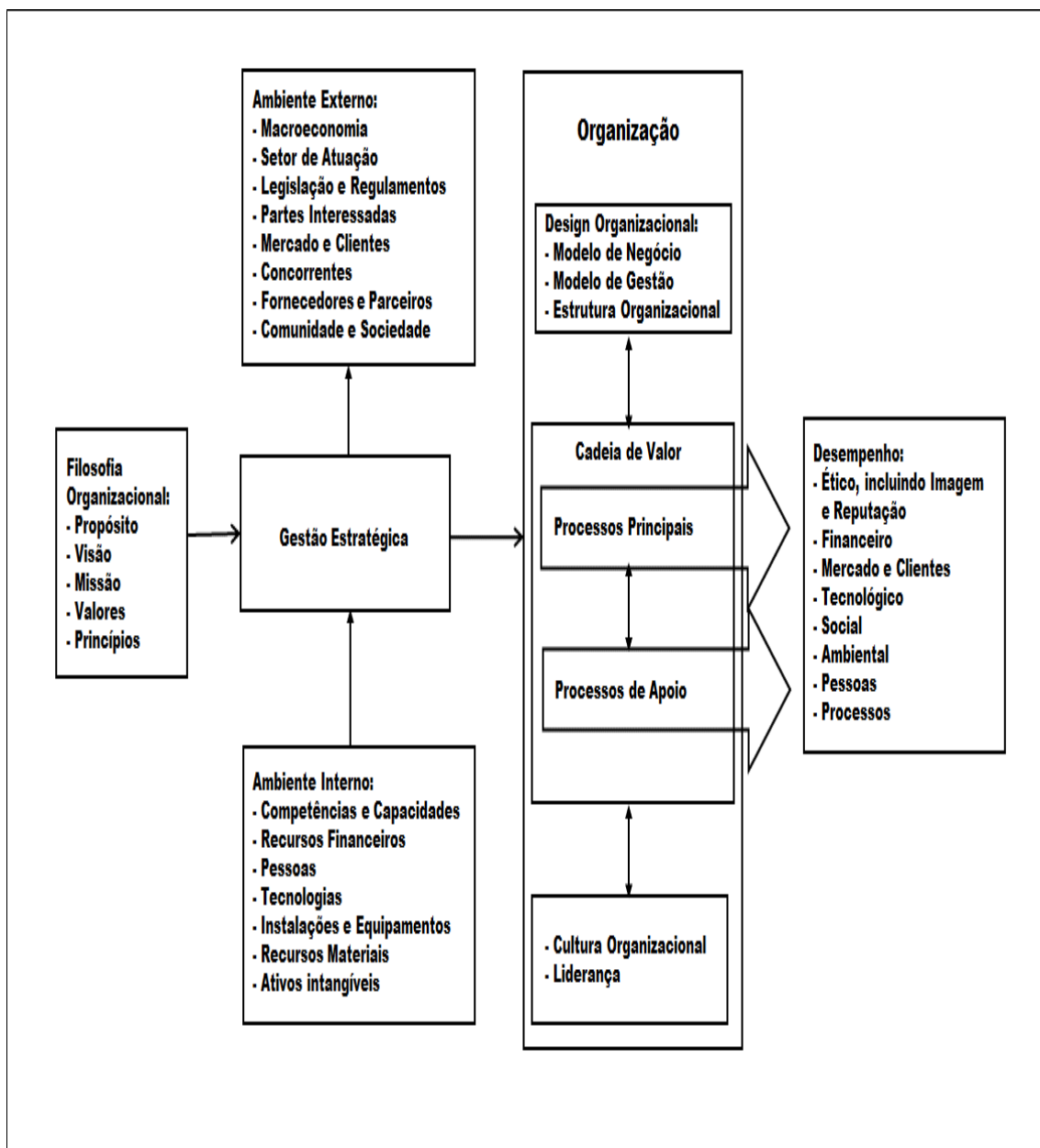
A Figura 1 apresenta o *framework* integrativo de diagnóstico para projetos de consultoria proposto pelos pesquisadores.

Note-se que, no *framework* proposto, a organização é analisada pela lente dos seguintes elementos: (1) Filosofia Organizacional, incluindo propósito, visão, missão, valores e princípios; (2) Ambiente Externo, incluindo aspectos e informações macroeconômicas, informações mesoeconômicas relativas ao setor de atuação, legislação e regulamentos aplicáveis, partes interessadas e seus requisitos, mercado e clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros, e comunidade e sociedade; (3) Ambiente Interno, incluindo aspectos e informações microeconômicas relativas a competências e capacidades, recursos financeiros e situação econômico-financeira, capital humano, tecnologias, inclusive as de gestão, instalações e equipamentos, recursos materiais, e ativos intangíveis; (4) Gestão Estratégica; (5) Design Organizacional, incluindo modelo de negócio, modelo de gestão e estrutura organizacional; (6) Cadeia de Valor, incluindo processos principais e processos de apoio, e cultura organizacional e liderança; e (6) Desempenho, incluindo resultados

qualitativos e quantitativos e referenciais comparativos pertinentes relativos à ética, inclusive imagem e reputação, financeiros, relativos aos mercados e clientes, tecnológicos, sociais, ambientais, relativos às pessoas, e de processos.

Vale destacar que os aspectos importantes de cada constructo do *framework* proposto, que podem ser diagnosticados em relação à gestão das organizações, é meramente orientativo, não tendo nenhum caráter de prescrição para o desdobramento do diagnóstico organizacional em projetos de consultoria, sendo as mais citadas na literatura acadêmica e comercial especializada. Embora eles sejam bem parecidos, aspectos orientativos dizem respeito a informar, ajudar, aconselhar, recomendar e propor; aspectos prescritivo dizem respeito a obrigar, ordenar, impor, exigindo que as determinações sejam cumpridas rigorosamente.

Figura 1: Framework integrativo de Diagnóstico Organizacional para Projetos de Consultoria.



Fonte: Elaborada pelos autores.

O diagnóstico começa com a análise da filosofia organizacional, os aspectos fundamentais em torno dos quais se estrutura a organização e que representam a cultura organizacional e as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da organização acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na organização, contribuindo para a construção de sentido, a unidade de propósito e a coerência do trabalho. Sinalizam o que se persegue em termos de padrão de comportamento de toda a equipe na busca da excelência (FNQ, 2017).

Representa a percepção do passado e do presente, que oferece um mapa do caminho para o futuro, com definições que permitem aos executivos agir e interagir para alcançar o que veem como desejável para a organização. Na sua maneira tradicional de ser explicitada, mais adaptado à teoria de base vigente e preconizado pela literatura de gestão do século XX, geralmente é uma declaração da visão, missão, valores e princípios. Numa abordagem mais moderna, alinhada ao significado simbólico de um processo de mudança com vistas à modernidade econômica e à cultura da inovação aderente às novas organizações do século XXI, é geralmente explicitada sob a forma de uma declaração de propósito, valores e princípios. Essas declarações, que extrapolam a comercialização de produtos e serviços e fundamentam a atuação da organização, ajudam a construir sentido e servem como seus direcionadores estratégicos.

Propósito trata da razão de existir aspiracional, capaz de inspirar e convocar à ação uma organização e suas partes interessadas, além de gerar valor para todos os envolvidos e promover benefícios à sociedade local e global.

Visão diz respeito ao estado que a organização deseja atingir no futuro. É a explicitação formal daquilo que a alta direção pretende realizar a longo prazo e que serve de direcionamento para o futuro da organização.

Missão trata do compromisso e dever da organização para com a sociedade. É a razão de ser da organização, que explicita as necessidades sociais a que ela deve atender e o seu foco fundamental de atividades, sob o ponto de vista abrangente de seus objetivos estratégicos em relação à sua competência básica. Linha comum que une os programas e as atividades de uma organização.

Valores são conceitos de ética e de conduta adotados pelas pessoas e pelas organizações como regras pelas quais exortam seus membros a se comportarem com vistas a sua ordem, segurança e crescimento.

Princípios são elementos que traduzem e clarificam os valores, de modo a que sejam conhecidos e praticados por todos os membros da organização, incorporando-se à cultura organizacional de forma significativa, duradoura e factível.

Aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao ambiente externo da organização incluem, além dos fatores macroambientais, quanto pertinente:

- Declaração da filosofia organizacional, com seus elementos que extrapolam a elaboração e comercialização de produtos e que servem como arcabouço que fundamenta a atuação da organização, servindo como norteadores das tomadas de decisão e direcionadores estratégicos;
- Formas de comunicação e internalização da filosofia organizacional às partes interessadas;

- Formas de auditoria da filosofia organizacional;
- Formas de inter-relação da filosofia organizacional com a cultura organizacional..

Na sequência são realizados esforços de entendimento do ambiente externo da organização. O ambiente externo, também chamado de macroambiente, abrange o conjunto de agentes, aspectos macroeconômicos, políticos, sociais, tecnológicos, ambientais, de legislação e regulação que impactam as atividades organizacionais cujo controle pelas organizações é muito reduzido. O macroambiente é aquele que afeta todas as organizações e sobre o qual elas não têm qualquer poder de influenciar (LIMA; REDAELLI, 2021).

Fatores políticos dizem respeito ao grau de intervenção do governo na economia e incluem políticas fiscais, regulações trabalhistas, acordos comerciais entre países, mudança do governo e guerras e conflitos.

Fatores econômicos são aqueles que afetam diretamente saúde econômico-financeira das organizações, como o sistema de tributação, taxa de juros, inflação, câmbio e a própria economia local.

Fatores sociais destacam as diferenças culturais e demográficas do macroambiente da organização, como a taxa de crescimento populacional, as novas tendências de vida, os padrões de compra por parte dos consumidores e os conflitos culturais.

Fatores tecnológicos tratam sobre a importância de se adequar às rápidas evoluções da tecnologia, como o investimento em pesquisa, desenvolvimento e inovação, exploração de tecnologias emergentes e a legislação tecnológica, como as regras que envolvem a propriedade intelectual.

Fatores ecológicos ganham cada vez mais importância em razão da crescente preocupação com o meio ambiente.

Fatores legais dizem respeito ao entendimento da organização em relação às legislações do território em que atuam, bem como questões como direitos do consumidor, legislação trabalhista, legislação em vigor e futura e normas de saúde e segurança.

Fatores éticos dizem respeito às questões de governança corporativa, *compliance* e transparência das organizações com todas as suas partes interessadas.

Todas as organizações, independentemente de sua finalidade, porte, localização ou propósito, operam em um ambiente competitivo. Por isso, o ambiente externo desempenha um papel decisivo no sucesso ou insucesso das organizações. Os empresários e executivos devem ter um adequado conhecimento do seu meio envolvente e esforçar-se por operar e competir nesse ambiente.

O mesoambiente equivale ao conjunto de setores da economia, representados pelos ramos de atividades que caracterizam o ambiente operacional em que a organização atua. A análise do mesoambiente deve tratar de aspectos inerentes ao posicionamento competitivo: mercados e clientes, concorrentes, fornecedores/parceiros e sociedade/comunidade.

Partes interessadas são organizações, pessoas ou entidades que afetam ou são afetadas pelas atividades de uma organização (FNQ, 2017).

Mercado é o ambiente onde ocorre a competição de agentes econômicos por clientes, oportunidades ou recursos de qualquer natureza (FNQ, 2017).

Clientes são organizações, pessoas ou entidades que se beneficiam de um produto ou serviço, objeto de uma organização (FNQ, 2017).

Clientes-alvo são organizações, pessoas ou entidades que têm maior possibilidade de fazer negócio com a organização e se beneficiar de um produto ou serviço, objeto da organização, e que representa foco de interesse para o fornecimento de produtos de clientes potenciais, atuais, ex-clientes e da concorrência (FNQ, 2017).

Concorrentes são organizações, pessoas ou entidades que possuem produtos e serviços que atendam necessidades iguais àquelas para as quais os seus produtos e serviços são orientados e tem como foco o mesmo perfil de clientela (KOTLER; KARTAJAYA, 2021).

Fornecedores são organizações, pessoas ou entidades que fornecem produtos e serviços para as organizações (FNQ, 2017).

Sociedade é o termo utilizado para traduzir um grupo de pessoas que compartilham uma cultura e um território definido. Comunidade, por sua vez, é um grupo limitado de pessoas que coexistem, se relacionam e apresentam semelhanças, no âmbito do entorno geográfico mais próximo da organização.

Aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao ambiente externo da organização incluem, além dos fatores macroambientais, quanto pertinente:

- Partes interessadas pertinentes e seus requisitos;
- Formas de atuação cooperada junto às partes interessadas;
- Formas de monitoramento da atualização da legislação e regulamentações do setor de atuação e do negócio, de modo a garantir o seu cumprimento;
- Necessidades e expectativas das partes interessadas;
- Formas de comunicação e canais de relacionamento com as partes interessadas;
- Formas de tratamento de solicitações, reclamações e sugestões das partes interessadas;
- Formas de interação da liderança com as partes interessadas;
- Formas de segmentação de clientes e mercados-alvo;
- Principais clientes, mercados-alvo e segmentos da organização;
- Organizações que atuam entre a organização e seus clientes (distribuidores, revendedores, representantes);
- Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade da organização;
- Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as de gestão;
- Formas de divulgação de produtos, incluindo os riscos envolvidos;
- Parcela de mercado da organização e dos seus principais concorrentes;
- Diferenciais competitivos da organização em relação a seus concorrentes;

- Principais mudanças que estão correndo no ambiente competitivo, que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades.
- Formas de avaliação da imagem e da marca, com os seus resultados;
- Formas de avaliação da satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes, com os seus resultados;
- Formas de relacionamento com os clientes;
- Concorrentes diretos de produtos similares e concorrentes indiretos que oferecem produtos equivalentes;
- Aspectos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações da organização causam na sociedade como um todo e nas comunidades, desde o projeto até a disposição final;
- Passivos ambientais da organização e sua situação, se existirem;
- Principais fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos imediata da organização, destacando os fornecedores parceiros e/ou estratégicos;
- Principais produtos, matérias-primas e serviços fornecidos pelos fornecedores;
- Limitações eventuais no relacionamento com os fornecedores;
- Formas de selecionar, desenvolver e avaliar fornecedores;
- Formas de comprometimento dos fornecedores com a filosofia organizacional;
- Padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas;
- Formas de comunicação da filosofia organizacional às partes interessadas;
- Principais órgãos reguladores do mercado ou setor de atuação da organização;
- Principais comunidades com as quais a organização se relaciona;
- Formas de identificação e cumprimento de requisitos sociais e comunitários, com o desenvolvimento de projetos sociais e o estímulo ao voluntariado e à inclusão social para a força de trabalho.
- Requisitos legais e regulamentares no ambiente da organização, incluindo os relativos à saúde ocupacional, à segurança e à proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos da organização;
- Eventuais sanções ou conflitos de qualquer natureza envolvendo obrigações de fazer ou não fazer, com decisão pendente ou transitada em julgado imposta nos últimos anos, referentes aos requisitos legais, regulamentares, ambientais, contratuais ou éticos.

A seguir é conduzida a análise do ambiente interno da organização. O ambiente interno, também chamado de microambiente, diz respeito aos recursos e capacidades, recursos financeiros, capital humano, tecnologias, instalações e equipamentos e os ativos intangíveis. A análise do microambiente permite identificar o conjunto de fatores que afetam o *modus operandi* da organização. Esses elementos influenciam a adequação da organização ao meio envolvente externo e, conseqüentemente, o seu desempenho. Abrange fatores psicossociais e políticos organizacionais presentes nas organizações.

Competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades, comportamentos e aptidões relacionadas às pessoas. As competências organizacionais, ou competências, essenciais são o conjunto de habilidades e tecnologias que permite a uma organização oferecer um determinado benefício às partes interessadas, sendo percebido pelos clientes quando gera valor, provoca diferenciação entre concorrentes e possui capacidade de expansão. (FNQ, 2017).

Capacidades são um conjunto de padrões aprendidos e estáveis de atividade coletiva por meio da qual a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais buscando melhorar sua efetividade.

Ativos intangíveis são bens e direitos não palpáveis, reconhecidos pelas partes interessadas como patrimônio da organização e considerados relevantes para determinar o seu valor (FNQ, 2017).

Aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao ambiente interno da organização incluem, quanto pertinente:

- Competências essenciais e capacidades dinâmicas;
- Composição da força de trabalho, incluindo quantidade de pessoas por regime jurídico de vínculo (empregados, voluntários, cooperados, empregados de terceiros sob coordenação direta da organização, temporários, estagiários e aprendizes);
- Percentuais da força de trabalho por nível de escolaridade e cargos gerenciais;
- Situação econômico-financeira;
- Principais equipamentos, instalações e tecnologia utilizados pela organização;
- Principais ativos intangíveis da organização e como são desenvolvidos.

O entendimento da filosofia organizacional e a análise do seu ambiente externo e interno subsidiam a gestão estratégica do negócio, o conjunto de atividades conduzidas pela administração da organização na direção dos resultados desejados. Espera-se que, pela gestão estratégica, a organização atinja objetivos gerais relacionados a criar produtos e serviços de valor; criar e manter clientes satisfeitos e fiéis; promover a capacidade de evolução deliberada; atrair, desenvolver e manter talentos; construir e manter relações significativas de parceria; usar os recursos produtivamente, agregando valor aos custos; praticar princípios de conduta éticos; obter um lucro razoável; e atender os interesses e requisitos de todas as partes (*stakeholders*), demonstrando o compromisso com *compliance* e gestão de riscos (WIGGINS; LOVEDAY, 2019).

Aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação à gestão estratégica incluem, quanto pertinente:

- Formas de coleta de informações críticas para o negócio;
- Formas de gestão da mudança organizacional;
- Informações comparativas pertinentes sobre processos e desempenho para apoiar a tomada de decisão;
- Formas de envolvimento dos executivos na formulação, desdobramento, comunicação e operacionalização das estratégias;

- Modelo sistematizado de realização do processo de gestão estratégica;
- Formas de desdobramento das estratégias em objetivos, metas e planos de ação nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor, alinhando a organização à estratégia por meio do orçamento, alocando os recursos para a implementação dos planos de ação.
- Formas de monitoramento da execução das estratégias, com a utilização de indicadores de desempenho correlacionados que sejam analisados periodicamente, gerando planos de ação preventiva e corretiva, quando necessário.
- Estrutura da governança corporativa.

Em seguida, devem ser diagnosticados os aspectos do núcleo central das atividades da organização, abrangendo o modelo do negócio, o modelo de gestão e a estrutura organizacional que suporta a implementação da gestão estratégica. Essa análise contempla ainda o diagnóstico da cadeia de valor, formada pelos processos da atividade-fim e os processos de apoio, e analisa o papel da liderança e da cultura organizacional e seus impactos na cadeia de valor.

Estrutura organizacional é a forma escolhida por uma organização para alocar o seu capital humano, através da divisão de setores, cargos e funções que determinam o nível hierárquico e a relação entre liderança e liderados.

Modelo de negócio é a concepção estratégica da forma de atuação da organização, compreendendo definições como produtos e serviços, localização das instalações, seleção de mercados-alvo e clientes-alvo, escolha de parceiros, formas de relacionamento com fornecedores e outros aspectos considerados relevantes para o sucesso do negócio (FNQ, 2017).

Modelo de gestão é a representação da realidade que descreve as relações entre diferentes elementos da gestão de uma organização e tem a capacidade de prever o impacto nas modificações desses elementos. Em outras palavras, é forma como a organização se organiza em termos de processos e atividades para realizar o seu modelo de negócio (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2012).

Processo é o conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos (saída) (FNQ, 2017).

Cultura organizacional diz respeito ao conjunto de pressupostos criados, desenvolvidos ou descobertos, num processo de aprendizagem coletiva, ou seja, uma teia de significados tecida pelas próprias pessoas. Trata do modo de percepção da realidade, do fazer, do espírito da organização e dos modelos mentais que a compõem. É formada por práticas, símbolos, hábitos, rituais, comportamentos, valores éticos e morais, além de princípios, crenças, políticas internas e externas, sistemas, jargões e clima organizacional, envolvendo artefatos (padrões de comportamento), valores compartilhados (crenças) e pressupostos (valores) (MARCH; SUTTON, 1997; FNQ, 2017).

Cadeia de valor é o conjunto de atividades que uma organização realiza para criar valor para as partes interessadas, incluindo processos relativos às operações principais do negócio e operações de apoio (FNQ, 2017).

Aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação à gestão da organização incluem, quanto pertinente:

- Estrutura do modelo do negócio e proposta de valor da organização para seus clientes;
- Estrutura do modelo de gestão;
- Estrutura organizacional vigente e organograma com os nomes dos responsáveis pelas áreas, processos ou funções, identificando os membros da alta direção;
- Vínculos com a organização controladora e com as demais unidades, caso a organização não for uma unidade autônoma;
- Produtos da organização, relacionados diretamente à atividade-fim;
- Processos da atividade-fim e de apoio que compõem a cadeia de valor;
- Metodologias para desenvolvimento de projetos e processos;
- Análise da compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações;
- Sistemas de informação utilizados e satisfação dos usuários desses sistemas;
- Requisitos de segurança e privacidade de dados aderente à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD);
- Formas de gestão de riscos à segurança da informação;
- Sistemas de trabalho, com as estruturas permanentes e temporárias formadas por pessoas de diferentes áreas para apoiar, planejar ou realizar a gestão, destacando se houver representantes de partes interessadas, identificando o nome dos coordenadores;
- Cultura organizacional vigente e desejada;
- Formas de avaliação do clima organizacional, com os seus resultados;
- Formas de recrutamento e seleção da força de trabalho;
- Formas de preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração à cultura organizacional;
- Formas de promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento;
- Formas de avaliação do desempenho das pessoas e equipes;
- Formas de remuneração, reconhecimento e recompensa para a força de trabalho;
- Formas de tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança ocupacional;
- Formas de promoção da qualidade vida, da satisfação, do comprometimento e do engajamento da força de trabalho;
- Competências atuais e futuras das pessoas e suas formas desenvolvimento;
- Formas de seleção de pessoas com potencial de liderança e formação de sucessores;
- Formas de gestão do conhecimento organizacional, incluindo atividades de criação, aquisição, assimilação e transformação para potencializar a capacidade absorptiva da organização e desenvolver novos produtos e serviços;

- Formas de gestão da inovação e utilização de métodos ágeis para implementação de melhorias realizadas com autonomia, agilidade e flexibilidade na tomada de decisão em todos níveis;
- Formas de gestão econômico-financeira, incluindo o acompanhamento de externalidades, gestão orçamentária e prestação de contas com demonstrativos de resultados;
- Formas de solução de problemas complexos pela utilização de pensamento sistêmico (inter-relações necessárias/importantes nos processos, equipes multidisciplinares, abordagens interdisciplinares, olhar do sistema de forma interna e externa), sendo capaz de entender as relações de causa e efeito nos problemas e atuar sistemicamente sobre eles;
- Formas de utilização da tecnologia para melhoria dos processos;
- Análise do giro do Ciclo PDCL aplicado nos processos para garantir o aprendizado organizacional.

Finalmente, deve ser analisado o desempenho da organização, incluindo a estruturação de um sistema de medição que contemple a monitoração de indicadores de desempenho estratégicos, táticos e operacionais de resultados qualitativos e quantitativos, a verificação desses resultados e as formas de tratamentos daqueles que não são positivos (GOTTFREDSON; SCHAUBERT, 2008; BLOOM *ET AL.*, 2012; SMITH, 2016; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017; PARMENTER, 2019; THEEB, 2020).

Aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao desempenho da organização incluem, quanto pertinente:

- Resultados relativos às decisões e comportamentos em questões éticas que possam ser impedimento para o funcionamento eficaz da organização, incluindo a imagem e a reputação;
- Resultados econômico-financeiros;
- Resultados relativos ao mercado e aos clientes;
- Resultados tecnológicos;
- Resultados sociais;
- Resultados sociais;
- Resultados ambientais;
- Resultados relativos às pessoas;
- Resultados dos processos da atividade-fim e dos processos de apoio.

Os resultados organizacionais devem ser verificados em relação ao atendimento dos objetivos estratégicos definidos para a consecução do propósito da organização, em relação a referenciais comparativos pertinentes.

Referenciais comparativos pertinentes são informações quantitativas consideradas como uma referência apropriada para permitir avaliar o nível da competitividade de um resultado alcançado, no mercado ou no setor de atuação, considerando as estratégias da organização (FNQ, 2016).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa propôs um *framework* integrativo de diagnóstico organizacional para ser utilizado em projetos de consultoria.

O mundo dos negócios em constante mudança afeta as organizações, que também necessitam se adaptar para sobreviver em um mercado de concorrência acirrada. Em boa parte, os esforços de mudança não geram bons resultados porque não são planejados a partir de informações relevantes e confiáveis para a tomada de decisão que gere ações para a superação de resistências à mudança e a melhoria de resultados. As mudanças são necessárias porque, segundo Schumpeter (2017), o impulso fundamental que põe e mantém o motor capitalista em movimento vem dos novos consumidores e produtos, dos novos métodos de produção, tecnologias, transporte, dos novos mercados, das novas formas de organização industrial criada pela empresa capitalista. Por isso, cada estratégia de negócios adquire sua verdadeira importância apenas no contexto daquele processo e dentro da situação criada por ele. Ele precisa ser visto em seu papel no turbilhão perene da destruição criativa; ele não pode ser entendido independentemente dele ou, de fato, sob a hipótese de que existe uma calma perene. A inovação é a força básica que conduz a concorrência do mercado em quase todos os setores.

O diagnóstico organizacional é um processo que permite às organizações analisar sua gestão e desempenho e a necessidade de adaptação num determinado momento, servindo como base à realização de seus esforços de mudança organizacional.

A utilização de consultores em projetos de mudança traz como vantagens sua neutralidade e imparcialidade na atuação, fornecendo opiniões isentas, uma vez que não são influenciados por políticas organizacionais internas e, portanto, não têm nenhuma noção pré-concebida sobre os resultados desejados com a mudança. Dessa forma, consultores podem realizar temporariamente determinadas tarefas, na condição de *experts* que orientam as organizações para resolver os seus problemas, particularmente os relacionados à mudança.

Nesse intuito, os consultores podem seguir uma abordagem metodológica que defina os objetivos da mudança desejada e a forma como podem ser alcançados. Essa abordagem metodológica pode iniciar com a realização de um diagnóstico, seguido da análise dos resultados e a preparação e apresentação de recomendações dos consultores à organização, visando ajudar na mobilização de recursos internos e externos de modo que a organização se capacite para lidar com os esforços de mudança.

O desempenho organizacional é amplamente definido na literatura como um conceito complexo, que agrupa uma miríade de elementos que promovem seu nível de alcance nas organizações. Notadamente, os estudos realizados sobre diagnóstico indicam que as iniciativas de gestão relacionadas à filosofia organizacional, ambiente interno e externo, design organizacional, aprendizagem, mudança e resultados diagnosticados influenciam diretamente o desempenho organizacional (GREGORY ET AL., 2007). Nesse sentido, esta pesquisa integrou vários modelos de diagnóstico para identificar dimensões relevantes que podem subsidiar projetos de consultoria para apoiar a mudança organizacional.

A partir do mapeamento da literatura acadêmica e comercial especializada no estado da arte sobre diagnóstico e de entrevistas não estruturadas com consultores e especialistas em gestão para assegurar a validade e a objetividade da pesquisa, foi realizada a categorização dos aspectos relevantes para diagnóstico. Na sequência, foram identificados e nomeados conceitos que foram categorizados de acordo com as suas características e papel ontológico, epistemológico e metodológico. Isso levou à definição de referências para cada conceito e permitiu a sua integração para agrupar aqueles que mostraram semelhanças, reduzindo o número de conceitos de modo que pudessem ser manipulados e apresentados em um quadro teórico que faça sentido aos pesquisadores e aos futuros usuários do *framework*.

A triangulação de informações da literatura acadêmica e comercial especializada no estado da arte sobre diagnóstico, a literatura sobre modelos de excelência da gestão e as opiniões de consultores e especialistas em gestão permitiram capturar aspectos importantes da realidade organizacional. Essa análise exige a variedade necessária nas metodologias de coleta de dados, a fim de espelhar a complexidade que os modelos estudados tentam descrever. A triangulação entre métodos foi necessária para gerar uma interpretação válida dos dados coletados por meio desses métodos múltiplos, possibilitando uma interpretação plausível da realidade organizacional e a estruturação conceitual do *framework*.

Utilizando um quadro operacional obtido de modelos de excelência em gestão, foram selecionadas informações que sugerem as ações apropriadas para consultores na realização de um diagnóstico: (1) selecionar um modelo de diagnóstico geral; (2) coletar dados que minimizam o enviesamento de análise; (3) analisar os dados para reduzir a probabilidade de erro; e (4) derivar um arcabouço de diagnóstico único, específico para a organização em estudo. Argumenta-se que as ações descritas pelo *framework* proposto resultarão num diagnóstico que atinge um elevado nível de rigor científico, conforme indicam Gregory *et al.* (2007).

Tal como o processo de diagnóstico clínico é crítico para a prática da medicina, o processo de diagnóstico organizacional é crítico para uma mudança eficaz em negócios. É necessário um processo de diagnóstico temático e baseado em fatos, dados e percepções para garantir que os problemas sejam identificados com precisão e as ações apropriadas sejam prescritas. Isso ocorre quando a abordagem à mudança é planejada, caso em que os objetivos e as etapas da mudança são identificados com antecedência. Não obstante, apesar do seu papel crítico nos negócios, o processo de diagnóstico não parece ser bem definido, compreendido ou aplicado de forma consistente nas organizações em iniciativas de mudança. A literatura sobre o tema fornece uma grande variedade de definições de processo de diagnóstico, mas geralmente não oferece uma descrição clara de exatamente o que constitui um diagnóstico ou como deve ser conduzido (MCFILLEN *ET AL.*, 2013).

Nesse sentido, a principal contribuição desta pesquisa é de natureza teórico-gerencial e diz respeito à busca de mais rigor científico no processo de diagnóstico em projetos de consultoria, melhorando a adequação de intervenções escolhidas para uma dada situação e contribuindo para o sucesso dos processos de mudança desejados pelas organizações, ampliando o conhecimento na área.

Como sugestões de estudos futuros, o *framework* pode ser validado por outros estudiosos e praticantes de diagnóstico organizacional em projetos de consultoria para casos específicos de mudança organizacional, bem como pode ser desdobrado em ações para que possa ser operacionalizado em cada caso específico de sua utilização futura.

REFERÊNCIAS

- ABCO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES. **Site institucional (2022a)**. Disponível em: <<https://www.abco.org.br/a-abco/>>. Acesso em: 1º mar. 2022.
- ABCO - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CONSULTORES. **Código de Ética do Consultor (2022b)**. Disponível em: <<https://www.abco.org.br/codigo-de-etica-do-consultor/>>. Acesso em: 1º mar. 2022.
- ANDERSON, D. L. **Organization development**: The process of leading organizational change. 5th. ed. London: SAGE, 2019.
- ARGYRIS, C. **Enfrentando defesas empresariais**: Facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Elsevier, 1992.
- ARGYRIS, C. **Maus conselhos, uma armadilha gerencial**: Como distinguir os conselhos eficazes daqueles que não têm valor. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- BERTI, A. **Consultoria e diagnóstico empresarial**: Teoria e prática. 2. ed. São Paulo: Juruá, 2012.
- BERTRAND, M.; SCHOAR, A. Managing with style: The effect of managers on policies firms. **Quarterly Journal of Economics**, v. 118, n. 4, pp. 1169-1208, 2003.
- BLOOM, N.; GENAKOS, C.; SADUN, R.; VAN REENEN, J. Management practices across firms and countries. **Academy Management Perspectives**, v. 26, n. 1, pp. 12-33, 2012.
- BURKE, W. W. **Organization change**: Theory and practice. 5th. ed. London: SAGE, 2017.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. **Sociological paradigms and organisational analysis**: Elements of the sociology of corporate life. 2nd. ed. London: Routledge, 2019.
- BUSH, M. C. **A great place to work for all**. São Paulo: primavera, 2018.
- COUGLAS, D. J.; HALPERN, M.; HEROLD, R. **Say what you do**: Building a framework of IT controls, policies, standards, and procedures. Berlin: Shaser-Vartan, 2007.
- CURUKSU, J. D. **Data driven**: An introduction to management consulting in the 21st century. London: Springer, 2018.
- DENISON, D.; HOOJIBERG, R.; LANE, L; LIEF, C. **A força da cultura organizacional nas empresas globais**: Como conduzir mudanças de impacto e alinhar estratégias e cultura. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- EFQM - EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT. **Modelo EFQM**. Bruxelas: EFQM, 2019.
- EVANS, V. **Ferramentas estratégicas**: Guia essencial para construir estratégias relevantes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.
- FISMAN, R.; SULLIVAN, T. **A organização**: Entenda os bastidores das empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

- FLEISCHER, C. S. **Business and competitive analysis**: Effective application of new and classic methods. 2nd. ed. New York: Pearson FT Press, 2015.
- FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de excelência da gestão (MEG)**: Instrumento de avaliação da maturidade da gestão. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2016.
- FNQ - FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **Modelo de excelência da gestão (MEG)**: Guia de referência da gestão para a excelência. 21. ed. São Paulo: FNQ, 2017.
- FRANCISCHINI, A. S. N.; FRANCISCHINI, P. G. **Indicadores de desempenho**: Dos objetivos à ação – Métodos para elaborar KPIs e obter resultados. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- GOTTFREDSON, M.; SCHAUBERT, S. **Administração de alto impacto**: Como os melhores gestores alcançam resultados extraordinários. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- GRAY, D. E. **Pesquisa no mundo real**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012.
- GREGORY, B. T.; ARMENAKIS, A. A.; MOATES, K. N.; ALBRITTON, M. D.; HARRIS, S. G. Achieving scientific rigor in organizational diagnosis: An application of the diagnostic funnel. **Consulting Psychology Journal: Practice and Research**, v. 59, n. 2, pp. 79-90, 2007.
- IFCT - INSTITUTO PARA EL FOMENTO A LA CALIDAD TOTAL. **Modelo nacional para la transformación organizacional (2020)**. Disponível em: <<https://www.pnc.org.mx/modelo-nacional-para-la-competitividad-descarga/>>. Acesso em: 04 mar. 2022.
- ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **ISO-20700:2017 - Guidelines for management consultants services**. Genebra: ISO, 2017.
- ISO - INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. **NBR-ISO-19011:2018 – Diretrizes para auditoria de sistemas de gestão**. São Paulo: ABNT, 2018.
- JAMIESON, D. W.; BARNETT, R. C.; BUONO, A. F. **Consultation for organizational change revisited**. Charlotte: IAP, 2016.
- JANICIJEVIC, N. Business process in organizational diagnosis. **Management**, v. 15, pp. 85-106, 2010.
- JUSE - UNION OF JAPANESE SCIENTISTS AND ENGINEERS. **The guide for the Deming Prize**. Tokio: JUSE, 2021.
- KANJI, G. K. **Measuring business excellence**. London: Routledge, 2015.
- KING, N.; HORROCKS, C.; BROOKS, J. **Interviews in qualitative research**. 2nd. ed. London: SAGE, 2019.
- KUBR, M. **Management consulting**: A guide to the profession. 4th. ed. Genebra: International Labour Organisation, 2006.
- LIMA, J.; REDAELLI, E. **Competição analítica**: Um modelo de gestão de negócios para a inovação e a criação de valor para as empresas. Porto Alegre: IBCA, 2021.
- LISINSKI, M. Structural analysis of the management science methodology. **Business, Management and Education**, v. 11, n. 1, pp. 109-136, 2013.

LOVISCEK, A.; SCHILD, M.; STEFFENS, P. A portfolio perspective on Fortune Magazine's "World's Most Admired" companies. **Journal of Accounting and Finance**, v. 19, n. 5, pp. 53-65, 2019.

MAGRETTA, J. **O que é a gestão**: Como funciona e porque interessa a todos. Lisboa: Actual, 2015.

MARCH, J. G.; SUTTON, R. I. Crossroad-organizational performance as a dependent variable. **Organization Science**, v. 8, n. 6, pp. 698-706, 1997.

MCFILLEN, J. M.; O'NEIL, D. A.; BALZER, W. K.; VARNEY, G. H. Organizational diagnosis: An evidence-based approach. **Journal of Change Management**, v. 13, n. 2, pp. 223-246, 2013.

MCGRATH, J.; BATES, B. **89 teorias de gestão que todo gestor deve saber**. São Paulo: Saraiva, 2014.

MENDONÇA, H.; FERREIRA, M. C.; NEIVA, E. R. **Análise e diagnóstico organizacional**: Teoria e prática. São Paulo: Vetor, 2016.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

NIST - NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Baldrige framework**: Manufacturing, service, small business, nonprofit/government 2021-2022. Gaithersburg: NIST, 2021.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**: O desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Saraiva Uni, 2012.

PARIKH, S. **The consultant's handbook**: A practical guide to delivering high-value and differentiated services in a competitive marketplace. Hoboken: John Wiley & Sons, 2015.

PARMENTER, D. **Key performance indicators**: Developing, implementing, and using winning KPIs. 4th. ed. Hoboken: John Wiley & Sons, 2019.

PAUL, D.; CADLE, J. **Business analysis**. 4th. ed. Swindon: BCS, 2020.

PORTER, L. J.; TANNER, S. J. **Assessing business excellence**. 2nd. ed. London: Routledge, 2015.

RAVITCH, S. M.; RIGGAN, M. **Reason & rigor**: How conceptual frameworks guide research. 2nd. ed. London: SAGE, 2016.

ROBINSON, D. G.; ROBINSON, J. C.; PHILLIPS, J. J.; PHILLIPS, P. P.; HANDSHAW, D. **Performance consulting**: A strategic process to improve, measure, and sustain organizational results. 3rd. ed. Oakland: Berrett-Koehler, 2015.

ROSENZWEIG, P. **O efeito halo e outros oito delírios empresariais que enganam os gestores**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

ROSLING, H.; ROSLING, O.; RÖNNLUND, A. R. **Factfulness**: O hábito libertador de só ter opiniões baseadas em fatos. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2019.

SABOYA, L. **Modelo de análise e diagnóstico de empresas**: Framework para sua empresa atingir melhorias reais. Disponível em:

<<https://www.amazon.com.br/Modelo-analise-diagnostico-empresas-Framework-ebook>>. Acesso em 1º mar. 2022.

SCHARMER, C. O. **O essencial da teoria U**: Princípios e aplicações fundamentais. Curitiba: Voo, 2020.

SCHEIN, E. H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, socialismo e democracia**. São Paulo: Unesp, 2017.

SCOTT, W. R.; DAVIS, G. F. **Organizations and organizing**: Rational, natural and open systems perspectives. New York: Pearson Education, 2016.

SENGE, P. M. **A quinta disciplina**: A arte e a prática da organização que aprende. 38. ed. Rio de Janeiro: Best Seller, 2013.

SHAPIRO, E. C. **A coragem de administrar**: Como se livrar de mitos, modismos e gurus para alcançar resultados lucrativos. Rio de Janeiro: Elsevier, 1999.

SHETH, J. N. **Os maus hábitos das boas empresas e como fugir deles**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

SMITH, B. **KPI checklists**: Develop meaningful, trusted, KPIs and reports using step-by-step checklists. Sheffield: Metric Press, 2016.

SPERRY, I. **Corporate therapy and consulting**. London: Routledge, 1996.

STERN, P.; SCHOETTL, J. **Consultoria**: Caixa de ferramentas. São Paulo: Saraiva Educação, 2018.

STEWART, M. **Desmascarando a administração**: As verdades e as mentiras que os gurus contam e as consequências para o seu negócio. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

STONE, K. B.; BROWN, L.; SMITH, S. L.; JACOBS, J. Organizational assessment: An integrated approach to diagnosis and interventions. **Organization Development Journal**, v. 36, n. 1, pp. 67-95, 2018.

SUKHDEV, P. **Corporação 2020**: Como transformar as empresas para o mundo de amanhã. São Paulo: Abril, 2012.

TEDLOW, R. S. **Miopia corporativa**: Como a negação de fatos evidentes impede a tomada das melhores decisões e o que fazer a respeito. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

TTEB, M. The role of organizational diagnostic models in effective change implementation. **International Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 2, pp. 148-158, 2020.

VAN DEN BERG, G.; PIETERSMA, P. **Os principais modelos de gestão**: 77 modelos que todo o gestor devia conhecer. São Paulo: Actual, 2015.

WIGGINS, M. W.; LOVEDAY, T. **Diagnostic expertise in organizational environments**. New York: Routledge, 2019.

WOOLDRIDGE, A. **Os senhores da gestão**: Como os gurus de negócios e suas ideias mudaram o mundo para melhor (ou pior). Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.