

Canoas, v. 11, n. 1, 2022

 <http://dx.doi.org/10.18316/desenv.v11i2.10155>

Framework de diagnóstico organizacional para projetos de consultoria de gestão da mudança

Sara Cecin¹

José Jerônimo de Menezes Lima²

Rogério Campos Meira³

Emir José Redaelli⁴

Resumo: O mundo dos negócios em constante mudança afeta as organizações, que também necessitam se adaptar para sobreviver em mercados de concorrência acirrada. Muitos esforços de mudança organizacional são ineficazes porque não são planejados a partir de informações relevantes para tomadas de decisão necessárias à superação de resistências à mudança e à 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* para diagnóstico organizacional que pode ser utilizado em projetos de consultoria de gestão da mudança. O *framework* proposto foi desenvolvido a partir da revisão narrativa da literatura sobre aspectos relevantes que são diagnosticados em modelos de excelência da gestão, subsidiando o trabalho de 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 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: Análise Organizacional; Consultoria Organizacional; Mudança Organizacional.

Diagnostic framework for change management consulting projects

Abstract: The ever-changing business world affects organizations, which also need to adapt to survive in fiercely competitive markets. Many organizational change efforts are ineffective because they are not planned based on relevant information for decision making to overcome resistance to change and to overcome problems. Diagnosis is a method used to analyze the organization and identify its gaps in operation and results so that they can be neutralized by planned changes. This research, qualitative in nature, proposes a framework for organizational diagnosis that can be used in change management consulting projects. The proposed framework was developed from a narrative literature review on relevant aspects that are diagnosed in management excellence models, subsidizing

1 Mestre em Engenharia da Produção pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Graduada em Arquitetura e Urbanismo pelas Faculdades Integradas Ritter dos Reis. Atua como Diretora de Empreendedorismo e Inovação da Associação Brasileira de Consultores (ABCO). Endereço Postal: Rua Luciana de Abreu, 299/201, Porto Alegre/RS. E-mail: saracecin@gmail.com

2 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduado em Ciência da Computação pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Atua como Presidente da Associação Brasileira de Consultores (ABCO).

3 Mestre em Gestão da Qualidade pela Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers (França). Graduado em Engenharia Mecânica pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC-RS). Atua como Presidente do Conselho Consultivo da Associação Brasileira de Consultores (ABCO).

4 Doutor em Administração pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). Graduado em Engenharia Mecânica pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). Atua como Diretor do Instituto Brasileiro de Competição Analítica (IBCA).

the work of consultants and the learning of executives involved in the change. The main contribution of this research is managerial-theoretical in nature and deals with the identification of diagnostic factors that may interfere in the realization of the proposed change, which should be analyzed to support recommendations in consulting projects. As suggestions for future studies, we indicate the operationalization of the proposed framework in a model and its application to organizations in organizational consulting projects.

Keywords: Organizational Analysis; Management Consulting; Organizational Change.

1. Introdução

O mundo dos negócios em constante mudança afeta as organizações, que também necessitam se adaptar para sobreviver em mercados de concorrência acirrada. Muitos esforços de gestão da 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 dos complexos problemas organizacionais (BEER; EISENSTAT; SPECTOR, 2011; HUGHES, 2011; KOTTER, 2011; BURKE, 2017; ANDERSON, 2019).

Por outro lado, cuidados também são necessários para que pessoas envolvidas e que se sintam ameaçadas com as mudanças propostas 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 daqueles que estão seguros e acomodados (ARGYRIS, 1992, 2004; SHETH, 2007; 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 das organizações 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 desafios são lançados contra a manutenção do *status quo*, mesmo quando se percebe que mudanças rápidas e fundamentais no ambiente competitivo ameaçam a sustentabilidade da organização. Nesse sentido, o diagnóstico é um método utilizado para identificar as deficiências de operação e resultados das organizações para que sejam neutralizadas por mudanças planejadas (ARGYRIS, 1992; SENGE, 2013; TEDLOW, 2018).

Fleischer (2015) e Paul e Cadle (2020) firmam que o objetivo do diagnóstico é compreender uma organização com o propósito de modificá-la e melhorá-la; é uma forma específica de análise centrada na realização da mudança com o objetivo de melhorar o desempenho organizacional. 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 organizacional, 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. 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 empresa 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, como anotam Janicijevic (2010) e Lisinski (2013).

Um dos objetivos do diagnóstico é encontrar lacunas de desempenho, que são as diferenças entre o que pode ser feito pelas organizações, 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 e comparados com sua situação ideal da organização. Segundo Schumpeter (2017), as lacunas entre a situação atual e a situação desejada são a base para o processo de diagnóstico e frequentemente se evidenciam por desempenho ineficiente ocasionado por mudanças competitivas, inovações no setor e falhas de adaptação às mudanças do ambiente externo. 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 empresa 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 *framework* de diagnóstico, entendido como a forma como a organização identifica os seus principais componentes e as relações entre eles com o objetivo de compreendê-la como um objeto de mudança.

Kubr (2006) e Lisinski (2013) afirmam que 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 empresa através dela, como se fosse a única forma possível de agir 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.

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 problema reside precisamente numa dimensão organizacional que o modelo utilizado negligenciou, subestimou ou ignorou? Como os modelos mentais regem não só à percepção e à 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 determinados 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. Os modelos de diagnóstico criados precisam conciliar essas duas dimensões e dar equilíbrio a ambas. Essa é a razão pela qual quase todos os modelos de diagnóstico tratados nos estudos de mudança organizacional abordam a filosofia, o ambiente interno e externo, a estratégia, a estrutura organizacional, os processos e sistemas, a cultura organizacional, a liderança e os resultados (FLEISCHER, 2015; SCOTT; DAVIS, 2016; BURRELL; MORGAN, 2019; PAUL; CADLE, 2020; CHIAPELLO; PATRICK, 2022).

Este artigo tem por objetivo propor um *framework* de diagnóstico para ser utilizado em projetos de consultoria de mudança organizacional. Note-se que, 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.

2. Referencial Teórico

2.1 Consultoria e Diagnóstico Organizacional

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, 2022).

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).

O diagnóstico consiste na primeira etapa de um projeto de consultoria e tem como objetivo disponibilizar aos executivos informações úteis para a melhoria dos processos internos críticos ao cumprimento dos objetivos estratégicos, 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 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 (ROSLING, ROSLING, RÖNNLUND, 2019; ROSENZWEIG, 2021). Para que tais inferências sejam minimizadas é fundamental que os princípios que são utilizados em auditorias sejam também aplicados pelos consultores, assegurando 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, 2018).

O tema do diagnóstico é abordado de forma muito diversificada em diferentes projetos de consultoria, sendo resultante das várias disciplinas que se interessam por esse fenômeno, conforme as áreas de atuação dos consultores, segmentadas em nível mundial em: (1) Estratégia; (2) Operações; (3) Recursos Humanos; (4) Finanças e Contabilidade; e (5) Tecnologia da Informação (ROBINSON et al., 2015). 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; 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 Burrell e Morgan (2019) e Chiapello e Patrick (2022), e a abordagem de sistemas proposta por Senge (2013) e Scott e Davis (2016), mais alinhadas aos projetos de consultoria atuais, vistos também como forma de aprendizagem organizacional.

Do ponto de vista da aprendizagem organizacional, 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 administração. Como uma fase inicial de projetos de consultoria para mudança organizacional que gera informações sobre os vários subsistemas da organização e sobre os processos e padrões de comportamento que ocorrem dentro dela, o diagnóstico é utilizado para analisar 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 problemas que precisam ser resolvidos e 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 que os membros da

organização percebam os problemas levantados como sendo relevantes. E o processo de diagnóstico conclui-se à medida que os resultados da intervenção diagnóstica são transmitidos a toda a organização, de modo que seus membros tomem 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; SKEA, 2021).

Nesse contexto, quando se realiza um diagnóstico, é possível levantar fatos e dados do passado, do presente e do futuro desejado para a organização, 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 explícito sobre a organização para, a partir daí, indicar soluções adequadas para as questões levantadas sobre o seu desempenho e atendimento às estratégias estabelecidas. Contemplando um conjunto de fatores externos e internos que precisam ser investigados para que se conheça a real situação da organização, o diagnóstico avalia esse conjunto de fatores e identifica a distância entre o ponto de partida e onde se pretende chegar, fornecendo subsídios para que a organização possa sair de uma situação indesejada e mudar para alcançar a situação pretendida.

Do ponto de vista da gestão da mudança conduzida com projetos de consultoria, uma questão-chave é a reflexão sobre como pode ser elaborado um diagnóstico para esses projetos. 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 administração, um grupo de trabalho formado pelos executivos mais envolvidos com a mudança desejada (KUBR, 2006; PARIKH, 2015; MENDONÇA; FERREIRA; NEIVA, 2016; STONE et al., 2018).

Em seguida, os membros do grupo de trabalho formado podem ser entrevistados pelos consultores e debater sobre as propostas de melhorias necessárias para as mudanças, 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 da administração, seu papel, estilo de liderança e comportamentos, aspectos-chave da variável política crítica 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 administração, e se é possível considerar, pelas informações recebidas, que a variável política do processo de mudança está ou não 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 interpretativista, a partir de suas percepções, e, de maneira complementar, pela visão funcionalista, pela análise de fatos e dados (SCOTT; DAVIS, 2016; BURREL; MORGAN, 2019; CHIAPELLO; PATRICK, 2022).

Na sequência, as informações coletadas podem ser apresentadas pelos consultores à administração, 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 competências técnicas suficientes 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 administração deveria mudar os seus próprios padrões de comportamento e forma de atuação para apoiar a eficácia das mudanças pretendidas.

Os consultores podem apresentar à administração 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 administração deve ser encorajada a evitar defender suas posturas e ações, e apenas a fazer perguntas para esclarecimento e nivelamento de informações. Essa forma de atuar dos consultores ajuda os membros da organização a compreender a interligação da sua atual atuação com as mudanças desejadas, facilitando a discussão aberta. Ao mesmo tempo, os membros da organização conduzem eles próprios a coleta de dados, feedback e a descoberta de ações de melhoria, capacitando sua própria habilidade de diagnóstico (HODGES, 2017; DEZCA; INGOLS; CAWSEY, 2019; SKEA, 2021).

Ao olhar para as rotinas da organização, há muitas técnicas e ferramentas que podem ser utilizadas para a coleta de dados (EVANS, 2013; MCGRATH; BATES, 2014; VAN DEN BERG; PIETERSMA, 2015). No entanto, conforme sugerem Scott e Davis (2016) e Chiapello e Patrick (2022), a escolha de entrevistas parece ser a que melhor se encaixa na aprendizagem organizacional, mesmo utilizando questionários padronizados.

Após receber as informações, a administração 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; 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 administração 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 administração para que chegue a um consenso sobre o que constitui um desempenho eficaz no futuro. Com um plano de ação alinhado com os objetivos e os processos críticos, os executivos podem ajudar uns aos outros a aprender e compreender que decisões e mudanças terão de ser feitas.

Nessa direção, os consultores devem ajudar os executivos a entender a interligação dos seus comportamentos, possibilitando a eles ultrapassar as atitudes defensivas, conscientizar-se com a insatisfação com o *status quo* por parte da administração, 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).

3. Metodologia

Esta pesquisa, de natureza qualitativa, propõe um *framework* de diagnóstico para projetos de consultoria de mudança organizacional. Utiliza o método de revisão narrativa da literatura sobre o tema para construir o modelo teórico que embasa a construção do artefato proposto (ROTHER, 2007; RAVITCH; RIGGAN, 2016).

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 (RAVITCH; RIGGAN, 2016). 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* 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* 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.

Neste trabalho, entende-se que um *framework* 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 conceituais 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* está relacionado com o processo de avaliação do mundo real.

As principais características de um *framework* 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 empresa diagnosticada, mas sim uma

abordagem interpretativa da realidade dessa empresa; (3) não oferece uma explicação teórica, como fazem os modelos quantitativos, mas proporciona a compreensão da realidade estudada; (4) não fornece conhecimentos sobre fatos da realidade empresarial, mas sim de interpretação e percepções dos envolvidos sobre esses fatos; (5) tem natureza indeterminista e, portanto, não permite prever um resultado; (6) pode ser desenvolvido e construído por meio de um processo de análise qualitativa; e (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, conforme mostrado no Quadro 1:

Quadro 1: Metodologia de construção do *framework* de diagnóstico

Fases	Ações 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 <i>framework</i> 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 <i>framework</i> .
Fase 7	Validar o <i>framework</i> 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 <i>framework</i> é um processo que começa com os pesquisadores, que procuram outros experts para obter deles feedback.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Nesta pesquisa, o *framework* 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. Considera-se que 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 são mostrados no Quadro 2:

Quadro 2: Referencial de base do *framework* de diagnóstico

Referências	Questões-Chave e/ou Perspectivas
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 <i>Business Excellence</i> e <i>Total Quality Management</i> (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 <i>framework</i> 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 (<i>Plan-Do-Check-Learn</i>) 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 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 (2021)	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.

IFCT (2020)	O Modelo Nacional para Transformación Organizacional do México é um <i>framework</i> 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 as 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.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. Resultados da Pesquisa

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

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 (7) 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.

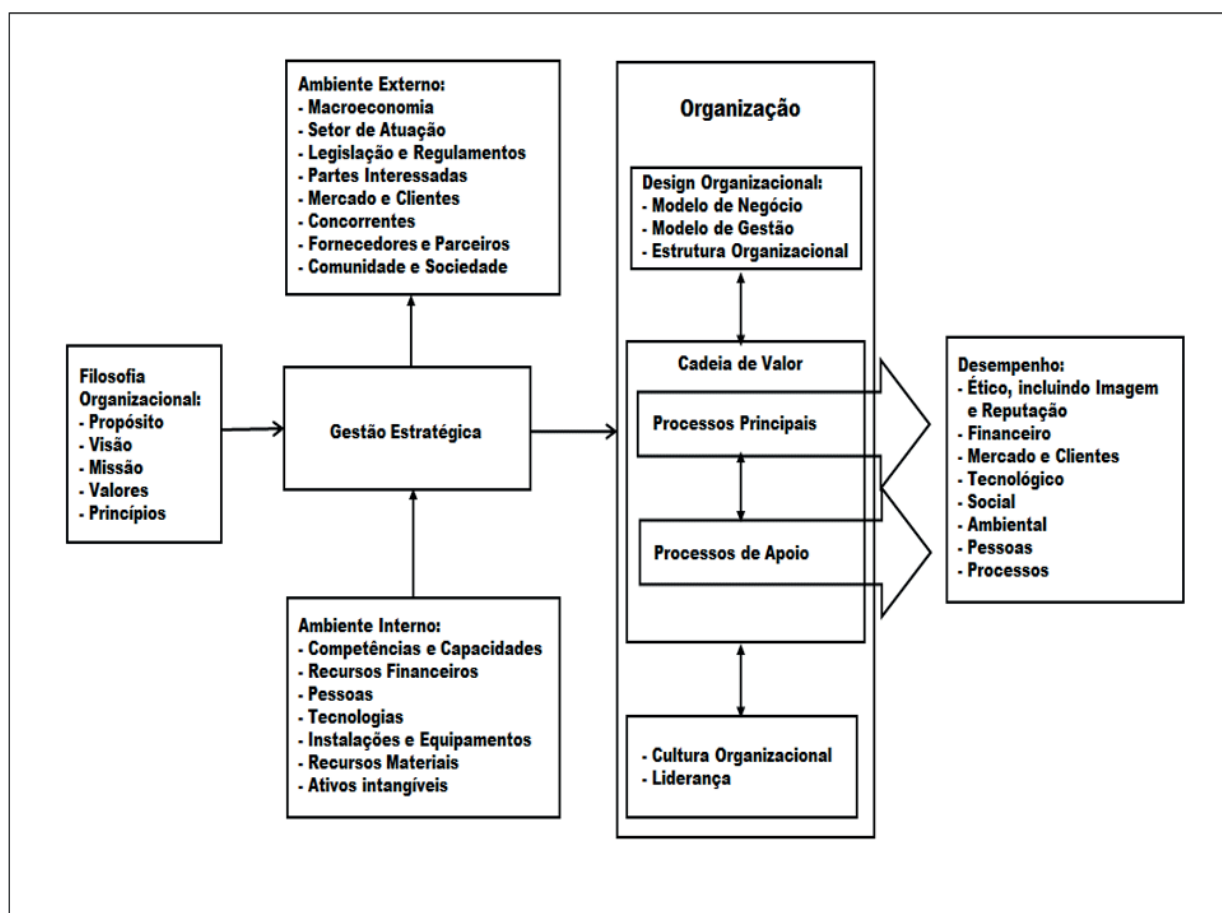
Vale destacar que os aspectos importantes de cada constructo do *framework* proposto, que podem ser diagnosticados em relação à gestão de empresas, é meramente orientativo, não tendo nenhum caráter de prescrição para o desdobramento do diagnóstico em projetos de consultoria, sendo as mais discutidas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

O diagnóstico começa com a análise da filosofia organizacional, que aborda os aspectos fundamentais em torno dos quais se estrutura a empresa e que representam sua cultura e as convicções dominantes, as crenças básicas, aquilo em que a maioria das pessoas da empresa acredita. São elementos motivadores que direcionam as ações das pessoas na empresa, 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). Grosso modo, a filosofia organizacional 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 empresa.

Essas declarações, que extrapolam a comercialização de produtos e serviços e fundamentam a atuação da empresa, ajudam a construir sentido e servem como seus direcionadores estratégicos.

Aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao ambiente externo da organização incluem, além dos fatores macroambientais, quanto pertinente: a 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 empresa, 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; e formas de inter-relação da filosofia organizacional com a cultura organizacional.

Figura 1: Framework de diagnóstico organizacional para projetos de consultoria



Fonte: Elaborada pelos autores.

Na sequência são realizados esforços de entendimento do ambiente externo da empresa. 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 e cujo controle pelas empresas é muito reduzido. O macroambiente é aquele que afeta todas as empresas e sobre o qual elas não têm qualquer poder de influenciar.

Todas as empresas, independentemente de sua finalidade, porte, localização ou propósito, operam em um ambiente competitivo. Por isso, o ambiente externo desempenha um papel decisivo no seu sucesso ou insucesso. 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 empresa atua. A análise do mesoambiente deve tratar de aspectos inerentes ao posicionamento competitivo: mercados e clientes, concorrentes, fornecedores/parceiros e sociedade/comunidade.

Os aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao ambiente externo da organização incluem, além dos fatores macroambientais, quanto pertinente, são apresentados no Quadro 3:

Quadro 3: Aspectos relevantes para diagnóstico do ambiente externo da organização

Partes interessadas pertinentes e seus requisitos e formas de atuação cooperada junto às partes interessadas	Formas de avaliação da satisfação, insatisfação e fidelidade dos clientes, com os seus resultados
Formas de monitoramento da atualização da legislação e regulamentações do setor de atuação e do negócio, de modo a garantir o seu cumprimento	Formas de relacionamento com os clientes
Necessidades e expectativas das partes interessadas	Concorrentes diretos de produtos similares e concorrentes indiretos que oferecem produtos equivalentes
Formas de comunicação e canais de relacionamento com as partes interessadas	Aspectos negativos potenciais que os produtos, processos e instalações causam na sociedade como um todo e nas comunidades, desde o projeto até a disposição final
Formas de tratamento de solicitações, reclamações e sugestões das partes interessadas	Passivos ambientais da organização e sua situação, se existirem
Formas de interação da liderança com as partes interessadas	Principais fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos imediata, destacando os fornecedores parceiros e/ou estratégicos
Formas de segmentação de clientes e mercados-alvo	Principais produtos, matérias-primas e serviços fornecidos pelos fornecedores
Principais clientes, mercados-alvo e segmentos da organização	Limitações eventuais no relacionamento com os fornecedores
Organizações que atuam entre a empresa e seus clientes, como distribuidores, revendedores, representantes	Formas de selecionar, desenvolver e avaliar fornecedores
Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade	Formas de comprometimento dos fornecedores com a filosofia organizacional
Estágio da introdução de novas tecnologias importantes, incluindo as de gestão	Padrões de conduta para assegurar relacionamento ético com as partes interessadas
Formas de divulgação de produtos, incluindo os riscos envolvidos	Formas de comunicação da filosofia organizacional às partes interessadas
Parcela de mercado da empresa e dos seus principais concorrentes	Principais órgãos reguladores do mercado ou setor de atuação
Diferenciais competitivos em relação aos concorrentes	Principais comunidades com as quais a empresa se relaciona
Principais mudanças que estão correndo no ambiente competitivo, que possam afetar o mercado ou a natureza das atividades	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

Formas de avaliação da imagem e da marca, com os seus resultados	Requisitos legais e regulamentares, incluindo os relativos à saúde ocupacional, segurança e proteção ambiental, e os que interferem ou restringem a gestão econômico-financeira e dos processos
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	

Fonte: Elaborado pelos autores.

A seguir é conduzida a análise do ambiente interno da organização, também chamado de microambiente, e que 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 empresa ao meio envolvente externo e, conseqüentemente, o seu desempenho.

Os aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao ambiente interno da organização incluem, quanto pertinente, são apresentados no Quadro 4:

Quadro 4: Aspectos relevantes para diagnóstico do ambiente interno da organização

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

O entendimento da filosofia organizacional e a análise do seu ambiente externo e interno subsidiam a gestão estratégica da organização e o conjunto de atividades conduzidas pela administração 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).

Os aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação à gestão estratégica da organização incluem, quanto pertinente, conforme mostra o Quadro 5:

Quadro 5: Aspectos relevantes para diagnóstico da gestão estratégica da organização

Formas de coleta de informações críticas para o negócio	Modelo sistematizado de realização do processo de gestão estratégica
Formas de gestão da mudança organizacional	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
Informações comparativas pertinentes sobre processos e desempenho para apoiar a tomada de decisão	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
Formas de envolvimento dos executivos na formulação, desdobramento, comunicação e operacionalização das estratégias	Estrutura da governança corporativa

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em seguida, devem ser diagnosticados os aspectos do núcleo central das atividades da empresa, 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.

Os aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação à gestão da organização incluem, quanto pertinente, são mostrados no Quadro 6:

Quadro 6: Aspectos relevantes para diagnóstico da gestão da organização

Estrutura do modelo do negócio e proposta de valor da organização para seus clientes	Cultura organizacional vigente e desejada
Estrutura do modelo de gestão	Formas de avaliação do clima organizacional, com os seus resultados
Estrutura organizacional vigente e organograma com as áreas, processos ou funções, identificando os membros da alta direção	Formas de tratamento dos perigos e riscos relacionados à saúde e segurança ocupacional
Vínculos com a organização controladora e com as demais unidades, caso a empresa não seja uma unidade autônoma	Formas de promoção da qualidade de vida, da satisfação, do comprometimento e do engajamento da força de trabalho
Produtos relacionados diretamente à atividade-fim	Competências atuais e futuras das pessoas e suas formas de desenvolvimento
Processos da atividade-fim e processos de apoio que compõem a cadeia de valor	Formas de seleção de pessoas com potencial de liderança e formação de sucessores
Metodologias para desenvolvimento de projetos e processos	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

Análise da compatibilização da infraestrutura com o crescimento do negócio e da demanda por informações	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 os níveis
Sistemas de informação utilizados e satisfação dos usuários desses sistemas	Formas de gestão econômico-financeira, incluindo o acompanhamento de externalidades, gestão orçamentária e prestação de contas com demonstrativos de resultados
Requisitos de segurança e privacidade de dados aderente à Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD)	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 gestão de riscos à segurança da informação	Formas de utilização da tecnologia para melhoria dos processos
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	Formas de preparação das pessoas para o exercício de suas funções e sua integração à cultura organizacional
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	Análise do giro do Ciclo PDCL aplicado nos processos para garantir o aprendizado organizacional
Formas de promoção do desenvolvimento integral da força de trabalho, incluindo a avaliação da eficácia dos programas de desenvolvimento	Formas de remuneração, reconhecimento e recompensa para a força de trabalho
Formas de avaliação do desempenho das pessoas e equipes	

Fonte: Elaborado pelos autores.

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 (SMITH, 2016; FRANCISCHINI; FRANCISCHINI, 2017; PARMENTER, 2019; THEEB, 2020). Os aspectos importantes que podem ser diagnosticados em relação ao desempenho da organização incluem, quanto pertinente, são mostrados no Quadro 7:

Quadro 5 - Aspectos relevantes para diagnóstico do desempenho da organização

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

Fonte: Elaborado pelos autores.

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

5. Considerações Finais

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 para 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. A inovação é a força básica que conduz a concorrência do mercado em quase todos os setores.

O diagnóstico 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 a solução de problemas. 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, 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. 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. Esta pesquisa propôs um *framework* de diagnóstico organizacional para ser utilizado em projetos de consultoria.

A partir do mapeamento da literatura acadêmica e comercial especializada sobre diagnóstico, 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 fizesse sentido aos pesquisadores e aos futuros usuários 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 empresa ora em estudo. Argumenta-se que as ações descritas pelo *framework* proposto resultarão em um diagnóstico que atinge um elevado nível de rigor científico, conforme indicam Gregory, et al. (2007).

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 iniciativas de mudanças em organizações. 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 esse 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* proposto pode ser validado por outros estudiosos e praticantes de diagnóstico 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. Consultoria Organizacional (2022). Disponível em: <<https://www.abco.org.br/a-abco/>>. Acesso em: 1º mar. 2022.
- ANDERSON, D. L. **Organization development: the process of leading organizational change**. 5th. ed. Thousand Oaks: 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.
- BEER, M.; EISENSTAT, R. A.; SPECTOR. Why change programs don't produce change. In: **HBR on Change Management**. Boston: Harvard Business Review, 2011.
- BERTI, A. **Consultoria e diagnóstico empresarial: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Juruá, 2012.
- BURKE, W. W. **Organization change: theory and practice**. 5th. ed. Thousand Oaks: 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.
- CHIAPELLO, E.; PATRICK, G. **Management tools: a social sciences perspective**. Cambridge: Cambridge University Press, 2022.
- DEZCA, G.; INGOLS, C. A.; CAWSEY, T. F. **Organizational change: an action-oriented toolkit**. 4th. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2019.
- 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.
- 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.
- 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, p. 79-90, 2007.
- HODGES, J. **Consultancy, organizational development and change: a practical guide to delivering value**. London: Kogan Page, 2017.
- HUGHES, M. Do 70% of all organizational change initiatives really fail? **Journal of Change Management**, v. 11, n. 4, p. 451-464, 2011.

- 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**. Genève: 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, p. 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.
- KOTTER, J. P. Leading change: Why transformation efforts fail. In: **HBR on Change Management**. Boston: Harvard Business Review, 2011.
- KUBR, M. **Management consulting: a guide to the profession**. 4th. ed. Genève: International Labour Organisation, 2006.
- LISINSKI, M. Structural analysis of the management science methodology. **Business, Management and Education**, v. 11, n. 1, p. 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, p. 53-65, 2019.
- MAGRETTA, J. **O que é a gestão: como funciona e porque interessa a todos**. Lisboa: Actual, 2015.
- 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, p. 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.
- NIST - NATIONAL INSTITUTE OF STANDARDS AND TECHNOLOGY. **Baldrige framework: manufacturing, service, small business, nonprof/government 2021-2022**. Gaithersburg: NIST, 2021.
- 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. Thousand Oaks: 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.
- ROTHER, E. T. Revisão sistemática x revisão narrativa. **Acta Paulista de Enfermagem**, v. 20, n. 2, p. v-vi, 2007.
- 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.
- 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.
- SHETH, J. N. **Os maus hábitos das boas empresas e como fugir deles**. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- SKEA, R. **Leadership, organizational change and sensemaking**. New York: Routledge, 2021.
- SMITH, B. **KPI checklists**: develop meaningful, trusted, KPIs and reports using step-by-step checklists. Sheffield: Metric, 2016.
- 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, p. 67-95, 2018.
- 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.
- THEEB, M. The role of organizational diagnostic models in effective change implementation. **International Journal of Social Sciences**, v. 3, n. 2, p. 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.