



## CAPÍTULO 13

# VISOR-PPO – Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais

<https://doi.org/10.22533/at.ed.5491325300613>

Ricardo De Oliveira Paolillo Costa

**RESUMO:** Em contextos organizacionais cada vez mais dinâmicos, aplicar ferramentas de gestão de forma genérica tem gerado baixos níveis de efetividade e resistência à mudança. O presente artigo apresenta a VISOR-PPO (Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais), uma ferramenta diagnóstica que permite avaliar o grau de criticidade de 12 achados organizacionais, como engajamento, maturidade cultural, complexidade do projeto e alinhamento estratégico. A partir dessas análises, gestores são capazes de decidir de forma mais precisa quais ajustes, estratégias complementares e abordagens são mais adequadas para a realidade da organização, tornando os projetos mais bem direcionados desde sua concepção. O artigo apresenta a estrutura da ferramenta, a metodologia de aplicação, exemplos práticos por setor e sugestões de integração com outras práticas de gestão. O VISOR-PPO funciona como uma “bússola organizacional”, permitindo decisões mais acertadas, prevenindo falhas e aumentando a aderência das ações aos contextos reais.

**PALAVRAS-CHAVE:** diagnóstico organizacional; gestão estratégica; personalização de ferramentas; mudança organizacional; VISOR-PPO.

## INTRODUÇÃO

Em ambientes organizacionais marcados por alta complexidade e dinamismo, a adoção de ferramentas de gestão de forma genérica e descontextualizada tem gerado resultados insatisfatórios, mesmo quando as metodologias são reconhecidas e amplamente utilizadas. Projetos mal direcionados, baixa adesão dos colaboradores e resistência à mudança são frequentemente observados não pela inadequação

das ferramentas em si, mas pela ausência de um diagnóstico estratégico prévio que permita ajustar tais ferramentas às condições reais da organização.

Neste cenário, este artigo propõe a **criação e apresentação inédita da ferramenta VISOR-PPO – Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais**, uma matriz diagnóstica inovadora que surge como resposta à necessidade crescente de personalização na gestão de projetos e processos. Diferente das metodologias já consolidadas, como PDCA, Scrum ou OKR, a VISOR-PPO não é uma ferramenta de execução, mas sim um **instrumento estratégico de análise organizacional prévia**, com o objetivo de identificar e mensurar doze achados críticos que impactam diretamente a efetividade de qualquer iniciativa de mudança ou melhoria.

A ferramenta VISOR-PPO foi **desenvolvida originalmente pelo autor deste artigo**, com base em experiências práticas em diferentes setores e na revisão de estudos clássicos e contemporâneos sobre mudança organizacional, comportamento humano nas organizações, cultura corporativa e planejamento estratégico. Por ser uma **proposta inédita**, ainda não há registros da VISOR-PPO na literatura científica formal, sendo este artigo o primeiro esforço acadêmico de sua divulgação e fundamentação teórica.

A lógica de uso da VISOR-PPO é clara: antes de decidir qual ferramenta utilizar, a organização deve compreender sua própria realidade. A ferramenta permite que gestores avaliem fatores como resistência interna, maturidade cultural, grau de engajamento, alinhamento estratégico, tempo disponível, recursos técnicos, entre outros aspectos que influenciam diretamente a escolha e o sucesso de metodologias gerenciais. Com isso, promove-se um modelo de gestão **baseado no diagnóstico personalizado**, evitando a aplicação padronizada de ferramentas e favorecendo a adoção de estratégias mais aderentes à realidade interna.

Este artigo apresenta, portanto, a **versão inaugural da VISOR-PPO**, descrevendo sua estrutura, fundamentação teórica, metodologia de aplicação, exemplos práticos de uso e orientações para integração com outras práticas de gestão. Ao inaugurar essa abordagem diagnóstica, pretende-se contribuir para uma nova forma de pensar a gestão organizacional: **diagnosticar antes de executar, adaptar antes de aplicar**.

## INOVAÇÃO E ORIGINALIDADE DA FERRAMENTA VISOR-PPO

Este artigo tem a finalidade de lançar oficialmente a ferramenta VISOR-PPO – Visão Integrada para Soluções Racionais em Projetos e Processos Organizacionais, apresentando sua estrutura, aplicação e potencial estratégico para a personalização de abordagens em gestão organizacional. Por se tratar de uma proposta inédita, esta ferramenta ainda não possui ampla circulação ou validação na literatura acadêmica tradicional.

O desenvolvimento do VISOR-PPO responde a uma demanda crescente por diagnósticos mais precisos e contextuais, que permitam adaptar as metodologias de gestão às especificidades organizacionais, aumentando a efetividade das intervenções. Reconhece-se que a consolidação desta ferramenta depende de estudos futuros que avaliem empiricamente sua aplicabilidade e resultados práticos em diferentes ambientes e setores.

Assim, este artigo inaugura a apresentação do VISOR-PPO, contribuindo para o avanço da gestão personalizada e fomentando a pesquisa e a prática orientadas à inovação na área.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A Personalização como Necessidade Estratégica

A literatura contemporânea sobre mudança organizacional (Kotter, 2012; Motta, 2001) e aprendizagem organizacional (Kolb, 1984) aponta que modelos únicos, descolados do contexto interno, perdem efetividade. Abordagens adaptadas às características da empresa apresentam maior chance de sucesso, principalmente quando variáveis humanas e culturais são consideradas.

O acompanhamento de lacunas e oportunidades na organização é essencial para promover inovação e melhoria contínua (NONAKA; TAKEUCHI, 1995).

### Ferramentas Diagnósticas como Etapas de Prevenção

Conforme Drucker (1999) e Robbins & Judge (2021), empresas bem-sucedidas não começam um projeto com a definição de ferramentas, mas com o diagnóstico do ambiente interno. VISOR-PPO representa essa lógica, promovendo uma leitura estruturada do cenário antes da escolha da metodologia de execução.

### Fundamentação e Justificativa dos 12 Achados da Ferramenta VISOR-PPO

A eficácia da ferramenta VISOR-PPO na avaliação e personalização de abordagens em ferramentas administrativas está diretamente relacionada à pertinência dos 12 achados que compõem sua matriz diagnóstica. A seguir, discute-se cada um desses critérios à luz da literatura clássica e contemporânea, reforçando sua importância para o sucesso da gestão e da implementação de mudanças nas organizações.

## **1. Resistência interna à mudança**

A resistência à mudança é um dos principais obstáculos enfrentados em processos de transformação organizacional (Kotter, 2012; Motta, 2001). Lewin (1947) destaca que a mudança efetiva requer superar as forças que mantêm o status quo, através de técnicas de descongelamento e engajamento. A medição da resistência permite antecipar barreiras comportamentais e desenvolver estratégias de comunicação e envolvimento adequadas.

## **2. Maturidade da cultura organizacional**

A cultura organizacional influencia diretamente a aceitação e a sustentabilidade das mudanças (Schein, 2010; Cameron & Quinn, 2011). Organizações com maturidade cultural mais desenvolvida possuem valores compartilhados e práticas consolidadas que facilitam a adaptação contínua (Burnes & Cooke, 2013). Avaliar este aspecto garante que as intervenções respeitem e potencializem a cultura vigente.

## **3. Complexidade do projeto**

A complexidade influencia a capacidade de planejamento e controle, afetando o sucesso das iniciativas (Snowden & Boone, 2007). Projetos complexos demandam abordagens ágeis, fases incrementais e gestão por sprints (Highsmith, 2010), para reduzir riscos e aumentar a adaptabilidade. Avaliar a complexidade possibilita escolher metodologias adequadas e recursos suficientes.

## **4. Engajamento atual dos colaboradores**

O engajamento é fator preponderante para a efetividade da implementação (Kahn, 1990; Saks, 2006). Colaboradores motivados e envolvidos contribuem para inovação, qualidade e sustentabilidade dos processos (Bakker & Demerouti, 2008). Mensurar o engajamento permite aplicar intervenções de motivação e reconhecimento alinhadas às necessidades reais.

## **5. Capacidade de realocação interna**

A gestão de talentos e a flexibilidade de realocação são estratégias reconhecidas para mitigar impactos negativos da mudança (Cappelli, 2008; Ulrich, 1997). Mapear competências e promover trilhas de capacitação favorecem o aproveitamento do capital humano, reduzindo turnover e aumentando a resiliência organizacional.

## **6. Alinhamento com a estratégia organizacional**

O alinhamento entre projetos e estratégia corporativa é fundamental para garantir relevância e prioridade nas iniciativas (Kaplan & Norton, 1996). A desconexão entre estratégia e execução pode levar a desperdício de recursos e insucesso nos resultados (Hrebiniak, 2005). Avaliar este alinhamento é condição sine qua non para o sucesso do projeto.

## 7. Recursos técnicos disponíveis

A disponibilidade e adequação dos recursos tecnológicos influenciam diretamente a execução de projetos, especialmente em ambientes digitais e automatizados (Brynjolfsson & McAfee, 2014). A lacuna tecnológica pode ser barreira para a inovação (Teece, 2010), tornando crucial o diagnóstico detalhado da infraestrutura.

## 8. Nível de capacitação atual

Capacitação técnica e comportamental são determinantes para a absorção de mudanças e melhoria de desempenho (Argyris & Schön, 1978). O investimento em treinamento é correlacionado a maior produtividade e menor resistência (Noe, 2010). Avaliar o nível atual permite planejar formações customizadas e eficazes.

## 9. Tempo disponível para execução

O gerenciamento do tempo é componente central da tríade de restrições de projetos (escopo, tempo e custo), como apontado pelo PMI (2017). Segundo Rigby et al. (2016), organizações com prazos curtos precisam adotar metodologias ágeis e ferramentas enxutas para manter a qualidade e viabilidade das entregas. A inclusão deste achado permite evitar sobrecargas e falhas na execução.

## 10. Potencial de impacto organizacional

Avaliar o impacto ajuda a dimensionar riscos, oportunidades e alocar esforços proporcionalmente (Johnson et al., 2008). Projetos com alto impacto requerem maior governança e acompanhamento (Meredith & Mantel, 2012). A avaliação criteriosa deste fator orienta decisões estratégicas e investimentos.

## 11. Histórico de falhas anteriores

A aprendizagem com erros passados é prática madura nas organizações que adotam a mentalidade de melhoria contínua (Crossan et al., 1999). Kerzner (2013) defende que o histórico deve ser explorado como ativo organizacional. A reincidência de falhas, quando ignorada, mina a credibilidade de novas iniciativas. Esse achado permite decisões mais inteligentes e com base empírica.

## 12. Natureza da mudança (incremental x transformacional)

Burnes (2017) diferencia mudanças contínuas (incrementais) das rupturas estruturais (transformacionais), exigindo níveis diferentes de energia, comunicação e engajamento. Weick & Quinn (1999) reforçam que mudanças incrementais são mais compatíveis com processos de melhoria, enquanto as transformacionais exigem redesenho sistêmico. Compreender esse fator é essencial para escolher a abordagem correta e preparar a organização de maneira adequada.

## A ESTRUTURA DA FERRAMENTA VISOR-PPO

A ferramenta avalia os seguintes 12 achados críticos, pontuados de 1 (baixa criticidade) a 5 (alta criticidade), com base em evidências práticas:

| Nº | Achado Diagnóstico                                    |
|----|---|
| 1  | Resistência interna à mudança                         |
| 2  | Maturidade da cultura organizacional                  |
| 3  | Complexidade do projeto                               |
| 4  | Engajamento atual dos colaboradores                   |
| 5  | Capacidade de realocação interna                      |
| 6  | Alinhamento com a estratégia organizacional           |
| 7  | Recursos técnicos disponíveis                         |
| 8  | Nível de capacitação atual                            |
| 9  | Tempo disponível para execução                        |
| 10 | Potencial de impacto organizacional                   |
| 11 | Histórico de falhas anteriores                        |
| 12 | Natureza da mudança (incremental ou transformacional) |

## METODOLOGIA DE APLICAÇÃO

1. Etapas do uso da VISOR-PPO:
2. Formação de equipe avaliadora: Preferencialmente multidisciplinar (gestores, lideranças, RH e usuários).
3. Coleta de dados: Aplicação de formulários, entrevistas e análises documentais.
4. Preenchimento da Matriz: Atribuição de notas de 1 a 5 para cada achado.
5. Discussão de observações práticas: Registros qualitativos que justificam as notas atribuídas.
6. Identificação dos achados críticos (pontuação 4 ou 5).
7. Escolha de estratégias, ferramentas ou abordagens adaptadas aos achados mais relevantes.

## EXEMPLOS PRÁTICOS DE MEDAÇÃO E RECOMENDAÇÕES

| Achado                  | Como medir  | Ação sugerida                                      |
|-------------------------|---|--|
| Resistência interna     | Pesquisas de percepção, sugestões recusadas       | Criação de grupos de escuta                        |
| Cultura organizacional  | Aderência a valores, modelo de cultura (CVF)      | Benchmarking cultural, treinamentos                |
| Complexidade do projeto | Número de áreas envolvidas, dependências externas | Divisão em fases, gestão incremental               |
| Engajamento             | Participação voluntária, adesão a metas           | Gamificação, reconhecimento simbólico              |
| Realocação interna      | Flexibilidade de cargos, mapeamento de talentos   | Trilhas formativas, plano de realocação            |
| Alinhamento estratégico | Clareza de metas, conexão com OKRs                | Workshop de reconexão estratégica                  |
| Recursos técnicos       | Diagnóstico de TI, aderência a requisitos mínimos | Adoção de soluções no-code                         |
| Capacitação             | Índice de treinamentos finalizados, certificações | Formação prática com metas de desempenho           |
| Tempo disponível        | Gap entre prazo e capacidade de execução          | Ferramentas compactas e versões reduzidas          |
| Impacto organizacional  | Nº de áreas afetadas, riscos operacionais         | Projeto-piloto com escalabilidade progressiva      |
| Histórico de falhas     | Falhas documentadas, lições aprendidas            | Reuniões de aprendizagem e revisão de experiências |
| Natureza da mudança     | Escopo afetado, nível de ruptura                  | Comunicação multicanal com liderança inspiradora   |

## APLICAÇÕES REAIS POR SETOR

| Setor     | Situação                      | Achados críticos                | Estratégia sugerida                        |
|-----------|-------------------------------|---------------------------------|--|
| Indústria | Automatização de linha        | Realocação (5), Capacitação (8) | Reposicionar operadores e formar analistas |
| Educação  | Implantação de ensino híbrido | Natureza (12), Complexidade (3) | Comunicação inspiradora e gestão por fases |
| Governo   | Transformação digital         | Resistência (1), Cultura (2)    | Rodas de escuta e oficinas culturais       |
| Saúde     | Novo protocolo clínico        | Engajamento(4), Tempo (9)       | Gamificação da adesão e simplificação      |

## VANTAGENS DO VISOR-PRO

- Personalização real de abordagens;
- Prevenção de falhas recorrentes;
- Decisões estratégicas baseadas em dados internos;
- Integração com qualquer metodologia (PDCA, Scrum, OKR, etc.);
- Fomento à cultura de melhoria contextualizada.

## SUGESTÕES DE AÇÃO A PARTIR DOS ACHADOS DA FERRAMENTA VISOR-PRO

### Achado 1 – Alta resistência interna à mudança

Ação sugerida: Criação de grupos de escuta e “embaixadores da mudança” escolhidos entre os próprios colaboradores. Exemplo: Empresa de telecomunicações organiza rodas de conversa lideradas por funcionários veteranos antes de grandes mudanças tecnológicas. Benefícios: Redução da resistência passiva, engajamento por identificação, maior adesão às mudanças.

### Achado 2 – Baixa maturidade da cultura organizacional

Ação sugerida: Rodadas de imersão cultural com práticas de benchmarking e storytelling corporativo. Exemplo: Organização do setor logístico realiza oficinas com estudo de casos reais de empresas com maturidade semelhante que evoluíram culturalmente. Benefícios: Ampliação da visão organizacional, adesão a novos valores, formação de cultura de aprendizado.

### Achado 3 – Alta complexidade do projeto

Ação sugerida: Implementação de gestão por sprints com entregas incrementais e checkpoints contínuos. Exemplo: Instituição de ensino técnico divide a implantação de EAD em etapas (infraestrutura, capacitação, suporte). Benefícios: Gerenciamento por etapas, controle de riscos, maior aceitação gradual.

### Achado 4 – Baixo engajamento atual dos colaboradores

Ação sugerida: Estratégia de gamificação com premiações, rankings, e reconhecimento público. Exemplo: Empresa de varejo utiliza sistema interno de pontos para participação ativa em treinamentos e projetos. Benefícios: Aumento da participação, clima interno positivo, protagonismo do colaborador.

### Achado 5 – Baixa capacidade de realocação interna

Ação sugerida: Criação de trilhas formativas com mapeamento prévio de perfis e oportunidades de reposicionamento. Exemplo: Escritório jurídico automatiza petições e realoca profissionais para análise estratégica e atendimento consultivo. Benefícios: Preservação de empregos, aproveitamento de talentos, fortalecimento de competências internas.

### Achado 6 – Falta de alinhamento com a estratégia organizacional

Ação sugerida: Workshop de reconexão com o planejamento estratégico envolvendo lideranças e setores-chave. Exemplo: Startup de logística reúne times operacionais e executivos para revisar a missão e alinhar a mudança ao core business. Benefícios: Clareza na execução, priorização coerente, integração interdepartamental.

### Achado 7 – Recursos técnicos insuficientes

Ação sugerida: Adoção de soluções tecnológicas de baixo custo e alta aplicabilidade (ex: ferramentas no-code). Exemplo: PME implementa Power Automate Desktop e Excel avançado para automações básicas. Benefícios: Baixo custo inicial, autonomia de equipes, digitalização gradual.

### Achado 8 – Nível de capacitação atual inadequado

Ação sugerida: Programas intensivos de capacitação com foco prático e recompensas por performance. Exemplo: Cooperativa rural promove maratona de formação em gestão, com prêmios a equipes com melhor desempenho. Benefícios: Melhoria técnica rápida, estímulo ao aprendizado, aumento da competitividade interna.

### Achado 9 – Tempo disponível reduzido

Ação sugerida: Escolha de ferramentas ágeis e metodologias com implantação rápida, como canvas, SCRUM ou ferramentas adaptadas enxutas (ex: PDCA simplificado). Exemplo: ONG de saúde opta por usar uma versão compactada da matriz SWOT apenas com Oportunidades e Ameaças para tomada de decisão emergencial. Benefícios: Rapidez na implementação, foco nos pontos críticos, agilidade tática.

### Achado 10 – Alto potencial de impacto organizacional

Ação sugerida: Pilotagem em setores menores antes da ampliação para toda a empresa (projetos-piloto). Exemplo: Hospital público testa nova política de agendamento eletrônico em um único ambulatório antes de escalar. Benefícios: Redução de erros, coleta de feedback qualificado, aprimoramento antes da implementação completa.

### Achado 11 – Histórico de falhas anteriores

Ação sugerida: Diagnóstico de lições aprendidas com envolvimento dos envolvidos nas tentativas frustradas. Exemplo: Instituição financeira revisita falha de implantação de CRM com grupo de colaboradores que participaram do projeto anterior. Benefícios: Prevenção de reincidência, senso de justiça organizacional, base empírica para novas decisões.

### Achado 12 – Mudança de natureza transformacional

Ação sugerida: Estratégia de comunicação multicanal com liderança visível e narrativa inspiradora da mudança. Exemplo: Universidade privada que adota modelo híbrido de ensino lança campanha interna com reitores, professores e alunos participando do reposicionamento institucional. Benefícios: Redução de ansiedade, engajamento emocional positivo, maior adesão ao novo modelo.

## TABELA EM TEXTO CORRIDO (AVALIAÇÃO E PRIORIDADES)

Para cada achado do VISOR-PPO, procede-se da seguinte forma:

- **Resistência interna à mudança:** Avalie o grau de oposição ou aceitação à mudança. Se a pontuação for alta (4 ou 5), priorize a criação de grupos de escuta e “embaixadores da mudança” para atuar como agentes facilitadores.
- **Maturidade da cultura organizacional:** Observe o nivelamento dos valores e práticas culturais da empresa. Caso a maturidade seja baixa, implemente oficinas culturais, storytelling e benchmarking para fortalecer a cultura.
- **Complexidade do projeto:** Considere o número de áreas, etapas e interdependências. Projetos complexos devem ser divididos em sprints com entregas parciais para facilitar o controle.
- **Engajamento atual dos colaboradores:** Verifique o nível de participação e motivação da equipe. Se estiver baixo, use gamificação, reconhecimentos e comunicação clara para aumentar o engajamento.
- **Capacidade de realocação interna:** Avalie a flexibilidade para reposicionar talentos. Caso seja insuficiente, mapeie competências e crie trilhas formativas para facilitar realocações.
- **Alinhamento com a estratégia organizacional:** Cheque a coerência entre objetivos estratégicos e iniciativas. Baixo alinhamento exige workshops para reconexão estratégica.

- **Recursos técnicos disponíveis:** Verifique a infraestrutura e ferramentas tecnológicas. Se insuficientes, invista em tecnologias adequadas, preferencialmente soluções de baixo custo e alta aplicabilidade.
- **Nível de capacitação atual:** Avalie a formação técnica e comportamental da equipe. Em níveis baixos, promova treinamentos intensivos e programas de qualificação.
- **Tempo disponível para execução:** Considere o prazo e urgência. Prazo curto requer o uso de metodologias ágeis e versões simplificadas de ferramentas.
- **Potencial de impacto organizacional:** Analise o escopo e magnitude dos efeitos esperados. Para impactos altos, execute pilotos e testes antes da ampliação.
- **Histórico de falhas anteriores:** Consulte registros e análises de erros passados. Utilize sessões de lições aprendidas para evitar reincidências.
- **Natureza da mudança (incremental ou transformacional):** Identifique o grau de transformação esperado. Mudanças transformacionais precisam de comunicação multicanal e liderança visível para garantir adesão.

## POSSIBILIDADES DE ANÁLISE ESTATÍSTICA PROSPECTIVA

Embora a ferramenta VISOR-PPO seja de natureza predominantemente qualitativa e diagnóstica, sua estrutura padronizada de avaliação por notas (1 a 5) para cada um dos 12 achados possibilita a construção de **bases de dados quantitativas** altamente valiosas. A aplicação recorrente da ferramenta em diferentes organizações, projetos e setores permitirá, ao longo do tempo, a realização de análises estatísticas que podem gerar evidências empíricas sobre padrões de sucesso e falha em iniciativas organizacionais.

A seguir, são apresentadas algumas **linhas de investigação estatística** que podem ser exploradas por pesquisadores e consultores na evolução da ferramenta:

### Correlação entre Achados e Sucesso do Projeto

A coleta de dados que associe os escores dos achados a indicadores de sucesso (tempo de entrega, orçamento, engajamento, ROI, etc.) permitirá análises de correlação. Isso pode revelar, por exemplo, quais achados críticos têm maior peso no fracasso ou sucesso de projetos em determinados setores.

## Padrões Setoriais e Organizacionais

Ao agregar os dados de várias aplicações do VISOR-PPO, pode-se criar perfis setoriais. Organizações industriais, por exemplo, podem apresentar maior frequência de “Complexidade” e “Capacitação” como achados críticos. Já o setor público pode ter maior recorrência em “Resistência à mudança” e “Tempo disponível”.

## Previsão de Barreiras com Modelos Preditivos

A estrutura numérica permite aplicar **modelos estatísticos e de machine learning** (como regressão logística, árvores de decisão e redes neurais) para prever a probabilidade de sucesso ou risco de fracasso com base na configuração dos achados. Isso pode transformar o VISOR-PPO em uma **ferramenta preditiva baseada em dados históricos**.

## Monitoramento Evolutivo

Empresas que adotem a ferramenta de forma periódica podem utilizar os dados coletados para fazer análises de **séries temporais**, observando a evolução de certos achados ao longo do tempo. Isso cria um histórico de maturidade organizacional e permite validar o impacto de políticas de melhoria contínua.

## Criação de Índices Compostos

Com base em médias ponderadas dos achados, pode-se desenvolver **índices compostos de prontidão para mudança ou maturidade adaptativa**, facilitando comparações interorganizacionais e benchmarking estratégico.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ferramenta VISOR-PPO não é um modelo de execução, mas um modelo de avaliação estratégica anterior à aplicação de ferramentas de gestão. Ao identificar os fatores que mais afetam a capacidade da organização em realizar mudanças ou executar projetos, o VISOR-PPO permite que as ferramentas utilizadas sejam adaptadas com foco e coerência. Sua aplicação promove eficiência, evita abordagens genéricas e melhora os índices de adesão interna. Em um cenário onde a personalização é a chave da efetividade, o VISOR-PPO se apresenta como um instrumento de inteligência diagnóstica indispensável.

## REFERÊNCIAS

- DRUCKER, P. F. *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. HarperBusiness, 1999.
- KOLB, D. A. *Experiential Learning*. Prentice Hall, 1984.
- KOTTER, J. P. *Leading Change*. Harvard Business Press, 2012.
- MOTTA, F. C. P. *Transformação Organizacional: A Teoria e a Prática de Mudança nas Organizações*. Atlas, 2001.
- ROBBINS, S. P.; JUDGE, T. A. *Organizational Behavior*. Pearson, 2021.
- SCHEIN, E. H. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley, 2010.
- CAMERON, K.; QUINN, R. *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Jossey-Bass, 2011.
- BURNES, B. *Managing Change*. Pearson, 2017.
- LEWIN, K. *Field Theory in Social Science*. Harper & Row, 1947.
- KERZNER, H. *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Wiley, 2013.
- CROSSAN, M.; LANE, H.; WHITE, R. *Organizational Learning: Dimensions for a Theory*. Academy of Management Review, 1999.
- JOHNSON, R.; et al. *Project Risk Management Guidelines*. PMI, 2008.
- MEREDITH, J.; MANTEL, S. *Project Management: A Managerial Approach*. Wiley, 2012.
- SILVA, R. A.; OLIVEIRA, J. B. Adaptação de ferramentas gerenciais à cultura organizacional brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 21, n. 2, 2017.
- NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. *The Knowledge-Creating Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.