

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**ESTILO GERENCIAL E CAPACIDADE
ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA: UM ESTUDO
DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE
IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Katiuscia de Fátima Schiemer Vargas

Santa Maria, RS, Brasil.

2013

**ESTILO GERENCIAL E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL
PARA MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA
EMPRESA DO SETOR DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS**

Katiuscia de Fátima Schiemer Vargas

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), Área de Concentração em Sistemas, Estruturas e Pessoas, como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

Orientador: Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura

Santa Maria, RS, Brasil.

2013

Ficha catalográfica elaborada através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Central da UFSM, com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Vargas, Katiúscia de Fátima Schiemer
Estilo gerencial e capacidade organizacional para
mudança: um estudo de caso em uma empresa do setor de
implementos rodoviários / Katiúscia de Fátima Schiemer
Vargas.-2013.
185 p.; 30cm

Orientador: Gilnei Luiz de Moura
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Maria, Centro de Ciências Sociais e Humanas, Programa de
Pós-Graduação em Administração, RS, 2013

1. Mudança organizacional 2. Capacidade organizacional
para mudança 3. Estilo gerencial I. Moura, Gilnei Luiz de
II. Título.

© 2013

Todos os direitos autorais reservados a Katiúscia de Fátima Schiemer. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser feita mediante a citação da fonte.

E-mail: kati_schiemer@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administração**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**ESTILO GERENCIAL E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA
MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR
DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS**

elaborada por
Katiuscia de Fátima Schiemer Vargas

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Gilnei Luiz de Moura, Dr.
(Presidente/Orientador)

Vânia de Fátima Barros Estivaleta, Dra. (UFSM)

Denise Del Prá Netto Machado, Dra. (FURB)

Luis Felipe Dias Lopes, Dr. (UFSM)

Santa Maria, 24 de junho de 2013.

À minha mãe... que tornou todas as conquistas da minha vida possíveis!

AGRADECIMENTOS

É tão difícil agradecer sem passar um filme pela minha cabeça, um filme de toda a trajetória que vivi para chegar até aqui. Foram tantos tropeços durante o caminho, mas também muitas conquistas. Conquistas que vão além do material, vão além daquilo que é palpável ou perceptível aos olhos. Depois de 2 anos no mestrado sou outra pessoa, com uma visão de mundo diferente, com perspectivas de vida diferente, valorizando tudo e todos totalmente diferente e, por tudo isso, só tenho a agradecer!

Para chegar até aqui, tive o apoio de muitas pessoas que foram essenciais nessa caminhada, cada uma com sua contribuição. Uma palavra, um sorriso, um abraço, uma simples demonstração de consideração, atitudes que me deram muita força e me impulsionaram a nunca desistir.

*Primeiramente tenho que agradecer **a Deus**, pois com certeza foi Ele que me guiou e iluminou nos muitos momentos de angústia, dúvidas, incertezas e até de desespero.*

*À **minha mãe**, à qual quase não encontro palavras para agradecer. A vida toda foste a minha maior incentivadora em tudo, mas principalmente nos meus estudos, pensando em me proporcionar uma vida melhor e um futuro promissor. Obrigada mãe, devo a ti tudo o que sou hoje. Eu te amo mais do que tudo nesse mundo!*

*A **toda minha família**, minha **avó** que sempre demonstrou que acreditava muito no meu potencial, meus tios, **Alfredo e Neida Schiemer** pelo apoio e hospedagem no período de coleta dos dados da pesquisa, à minha prima-irmã **Janaína Schiemer**, por ser um porto seguro de apoio e compreensão na minha vida e por ter me dado a oportunidade de ser madrinha das joias mais raras e mais preciosas da minha vida, **Maria Beatriz e Martina**. Obrigada por tolerarem minha ausência e por me incentivarem tanto. Eu amo vocês e tenho muito orgulho de fazer parte desta família. Sem as palavras e os olhares de apoio e de crença de cada um de vocês, a estrada teria sido muito mais tortuosa do que foi.*

***Ao meu amor Terry**, que, através de uma manobra do acaso, entrou na minha vida, tornou tudo mais belo e colorido, reavivou sonhos dentro do meu coração e que, não por acaso, mas acredito que por destino, tornou-se excepcionalmente importante e indispensável na minha vida. Além disso, com simples gestos de carinho e cuidado tornou a etapa final do meu trabalho mais fácil, mais suportável, me impulsionou com palavras de confiança, me compreendeu em cada instante de preocupação, me fez companhia e cuidou de mim quando eu não tinha fôlego pra escrever uma linha sequer. Enfim, tu me deste forças para continuar lutando pelo meu sonho e por isso te digo: muito obrigada meu amor, essa não é uma conquista só minha, mas uma conquista pra nossa vida! Te amo!*

*Às **minhas amigas** de fé e irmãs de coração, **Aline e Daniela**, que apesar da distância sempre se fizeram presente nesta jornada, me passando sempre uma confiança enorme de que tudo daria certo e que este era o meu caminho. Eu amo vocês!*

*Tenho que agradecer também as conquistas que o mestrado me proporcionou. Com certeza foram muitas de cunho profissional, mas, sobretudo, me proporcionou conquistas de ordem pessoal. Os mais preciosos presentes que eu poderia ter ganhado nestes 2 anos: **Mauren**, obrigada pelo teu companheirismo e consolo incansável em cada momento de angústia; **Laura**, amiga que conquistei logo no início do curso, obrigada por dividir comigo todos os momentos importantes nesta caminhada; **Isabel**, uma menina na figura de uma mulher, engraçada, amiga e uma mãezona, agradeço pela tua alegria, fostes impulsionadora de muitas de nós em vários*

momentos, tenho orgulho de ter sido tua colega; **Tarizi**, muito parecida comigo, conquistou minha amizade pela sua sensibilidade e doçura, obrigada por me permitir conviver com uma pessoa tão amada como você; **Jucelaine**, para mim tu és reflexo de força e perseverança, fostes o meu guindaste em muitos momentos difíceis, e; **Janaína**, pessoa perspicaz e batalhadora, um exemplo de mulher. Apoio, companheirismo, confiança, dedicação, AMIZADE, essas são as palavras que para mim mais definem o que aprendi com vocês. Muito obrigada por tudo, eu as levarei no meu coração para sempre!

À minha amiga Jéssica Rolim, ex-companheira de apartamento em Santa Maria, que soube aguentar cada dia de mau humor, que tolerou todos os meus livros espalhados pela sala, que foi minha família durante esse tempo e que me deu palavras de incentivo a cada reclamação de cansaço. Obrigada amiga, sempre terás em mim todo o apoio que precisares, para tudo!

Às bolsistas e amigas Tatiane Horbe e Kristina Kieling por todo o auxílio que me deram durante a realização do trabalho e pelo companheirismo. A ti, Tati, dedico uma imensa gratidão pelo apoio na coleta dos dados, pelas manhãs e noites frias que enfrentamos, por teres abraçado este trabalho como se fosse teu, mas, sobretudo, pela amizade que construímos! Saibam, gurias, que podem contar comigo sempre, o nosso grupo não irá se desfazer e ainda teremos muito trabalho juntas pela frente! Muito obrigada por tudo, do fundo do meu coração, eu não teria conseguido sem vocês!

Ao meu orientador, Prof. Dr. Gilnei Luiz de Moura, pelo apoio, paciência e disponibilidade para com minhas angústias e dúvidas e também por todos os ensinamentos transmitidos e pela forma como me conduziu ao aprendizado e crescimento. Sou eternamente grata a ti, por teres acreditado em mim e no meu sonho. Como você mesmo diz: “orientador é para sempre”. Sendo assim, o meu respeito, admiração e consideração por ti também serão para sempre. Muito Obrigada!

Ao Prof. Dr. Luis Felipe Dias Lopes, pela amizade, carinho, disponibilidade, paciência e amparo na análise dos dados da pesquisa. Obrigada por dedicar o teu precioso tempo a me ajudar, de você levo mais um amigo conquistado neste período.

À empresa na qual realizei o estudo de caso, que, desde o primeiro contato, mostrou-se interessada na minha pesquisa, nos resultados que ela poderia trazer e, sobretudo, em colaborar comigo. Aos colaboradores que dispenderam seu tempo para me orientar e conduzir nas dependências da empresa e também aos que participaram respondendo o questionário. Muito obrigada, vocês foram de todo, muito importantes para o meu trabalho.

À Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e a todos os professores do **PPGA** que contribuíram para o meu desenvolvimento e formação profissional.

Enfim, agradeço imensamente a todos que de alguma forma contribuíram e me incentivaram neste processo. O mestrado me mudou muito e tenho certeza que depois daqui nunca mais serei a mesma! Mas o que não mudará é a minha eterna gratidão a cada um que eu citei aqui.

O meu infinito muito obrigada!

“Não é o mais forte que sobrevive. Nem o mais inteligente. Mas o que melhor se adapta às mudanças”.
Charles Darwin

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

ESTILO GERENCIAL E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS

AUTORA: KATIUSCIA DE FÁTIMA SCHIEMER VARGAS

ORIENTADOR: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA

Local e Data da Defesa: Santa Maria, 24 de junho de 2013.

Este estudo busca identificar a relação entre o estilo gerencial e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo e quantitativo, valendo-se de um estudo de caso em uma empresa do setor de implementos rodoviários. Como base teórica e de coleta de dados utilizou-se dois instrumentos com escalas já validadas: (i) Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) – (Melo, 2004); e (ii) Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (Neiva, 2004). Obteve-se a participação de 307 (trezentos e sete) colaboradores da empresa em estudo. Os dados foram tratados por meio de estatísticas descritivas e correlações. Com relação ao estilo de gerenciar dos gerentes, analisaram-se os estilos orientados à *tarefa*, ao *relacionamento* e o estilo *situacional* e verificou-se que, segundo a percepção dos colaboradores, a maioria exerce uma gestão orientada para a *tarefa*. Ao investigar a capacidade organizacional para mudança verificou-se que, de modo geral, a empresa possui baixa capacidade para mudar. Por sua vez, a análise das médias padronizadas dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança transacional revelou que a organização em estudo apresenta níveis classificados como baixos para todos os construtos que compõem estes fatores, destacando-se a *Burocracia e Continuísmo Organizacional* e *Autonomia de Unidades e Pessoas* como os fatores de maior e menor nível, respectivamente. Analisando a média dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacional, destacam-se a média mais expressiva, de *Turbulência no Ambiente Externo* e a menos expressiva de *Coalizões Apoiadoras da Mudança*. A investigação das relações entre os estilos gerenciais e os fatores que facilitam ou dificultam a mudança organizacional demonstrou que todas as correlações foram significativas, positivas e moderadas, sendo que: entre todos os estilos gerenciais investigados e os fatores que facilitam a mudança transacional, as associações de maior intensidade foram com o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* e, entre todos os estilos gerenciais e os fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacional, as associações de maior intensidade foram com o construto *Fluxo de Informação*. Os resultados permitem inferir que os estilos gerenciais relacionam-se com os mesmos construtos dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança. Ou seja, independentemente do foco de atuação do gerente ser orientado às tarefas e resultados, voltado para as relações interpessoais ou se adequar conforme o contexto da situação, a influência sobre a capacidade para mudar é a mesma.

Palavras-chave: Mudança organizacional. Capacidade organizacional para mudança. Estilo gerencial.

ABSTRACT

Master's Dissertation
Graduate Program in Management
Federal University of Santa Maria

MANAGEMENT STYLE AND ORGANIZATIONAL CAPACITY FOR CHANGE: A CASE STUDY ON A COMPANY OF ROAD IMPLEMENT SECTOR

AUTHOR: KATIUSCIA DE FÁTIMA SCHIEMER VARGAS

ADVISER: PROF. DR. GILNEI LUIZ DE MOURA

Defense Place and Date: Santa Maria, June 24th, 2013.

This study aims to identify the relationship between management styles and the factors that facilitate or hinder organizational changes. Therefore, has been carried out a descriptive and quantitative character survey, through a case study on a company of road implement sector. As a theoretical and data collection basis had been used two instruments with already validated scales: (i) Assessment Scale of Managerial Style (EAEG) - (Melo, 2004), and (ii) Instrument of Organizational Capacity for Change (Neiva, 2004). It was obtained the participation of 307 (three hundred and seven) employees of the company under study. The data were analyzed using descriptive statistics and correlations. Regarding the management style of managers, has been analyzed the styles oriented to the *task*, the *relationship* and the *situational* style, and it was found that, as perceived by the employees, most exercise a *task* oriented management. When investigating the organizational capacity to change, it was found that, in general, the company has low capacity to change. In turn, the analysis of the standardized mean of the factors that facilitate or hinder transactional change revealed that the organization under study presents levels classified as low for all constructs that comprise these factors, highlighting *Bureaucracy and Organizational Continuity* and *Autonomy of Units and People* as factors of high and low level, respectively. Analyzing the average of the factors that facilitate or hinder transformational change, stands out the most significant average, of *Turbulence in External Environment*, and the very low average of *Supportive Coalitions of Change*. The investigation of the relationships between management styles and factors that facilitate or hinder organizational change showed that all correlations were significant, positive and moderate, where: among all the management styles investigated and the factors that facilitate change transactional, the associations were of greater intensity with the construct *Direction, Flexibility and Reliability in Performance Management*; and, among all the management styles and factors that facilitate or hinder transformational change, the associations were of greater intensity with the construct *Information Flow*. The results allow to infer that the management styles relate to the same constructs of the factors that make up the organizational capacity for change. In other words, regardless of the focus of the manager be oriented to the tasks and results, interpersonal relationships or suitable to the context situation, the influence on the capacity to change is the same.

Keywords: Organizational change. Organizational capacity for change. Management style.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Grade Gerencial de Blake e Mouton.	39
Figura 2 –	Evolução dos Estudos em Liderança.	43
Figura 3 –	Características dos Estilos Gerenciais da EAEG.	50
Figura 4 –	Conteúdos e Níveis da Mudança Organizacional.	54
Figura 5 –	Abrangência da Mudança Organizacional.	55
Figura 6 –	Modelo de Mudança e Desempenho.	56
Figura 7 –	Modelo de Mudança Organizacional.	59
Figura 8 –	Aspectos que Compõem a Capacidade Organizacional para Mudança.	67
Figura 9 –	Síntese dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Organizacional.	81
Figura 10 –	Etapas do Processo de Pesquisa.	87
Figura 11 –	Modelo de Pesquisa.	88
Figura 12 –	Alterações na Escala do Instrumento de Pesquisa.	93
Figura 13 –	Mudanças Realizadas pela <i>Empresa Alpha</i>	107
Figura 14 –	Estilo Gerencial dos Gerentes.	112
Figura 15 –	Médias das Dimensões de Capacidade Organizacional para Mudança.	126
Figura 16 –	Médias Padronizadas dos Construtos que Compõem a Dimensão dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional</i>	127
Figura 17 –	Médias Padronizadas dos Construtos que Compõem a Dimensão dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional</i>	132
Figura 18 –	Correlações Gerais entre os Estilos Gerenciais e as Dimensões dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional</i> e dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional</i>	137
Figura 19 –	Correlações entre os Estilos Gerenciais e os Construtos <i>Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial e Fluxo de Informação</i> das Dimensões dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional</i> e dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional</i>	143
Figura 20 –	Correlações entre os Estilos Gerenciais e os Construtos das Dimensões dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional</i> e dos <i>Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional</i>	144

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Modelos Propostos Pelas Teorias Contingenciais.....	41
Quadro 2 – Fatores Transformacionais da Mudança.	57
Quadro 3 – Fatores Transacionais da Mudança.	58
Quadro 4 – Diferenças das Teorias E e Teoria O.....	61
Quadro 5 – Tipologias da Mudança Organizacional.....	64
Quadro 6 – Caracterização dos Tipos de Mudança de Acordo com os Sistemas.	65
Quadro 7 – Definição dos Fatores que Facilitam ou Dificultam Mudanças Organizacionais.....	70
Quadro 8 – Conceitos Relacionados à Capacidade Organizacional para Mudança.....	73
Quadro 9 – Resumo do Referencial Teórico.....	83
Quadro 10 – Construtos e Variáveis do Instrumento de Pesquisa.	94
Quadro 11 – Padronização das Classificações das Médias das Respostas Relativas aos Construtos.....	99
Quadro 12 – Síntese do Método de Pesquisa.	101
Quadro 13 – Síntese dos Resultados da Pesquisa.	147

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tempo de Trabalho, Número de Colaboradores e Percentual Correspondente. .	89
Tabela 2 – Variação e Intensidade dos Coeficientes de Alfa de <i>Cronbach</i>	98
Tabela 3 – Perfil da Amostra Pesquisada.....	109
Tabela 4 – Coeficientes de Alfa de <i>Cronbach</i> do Instrumento de Estilo Gerencial (Melo, 2004).....	110
Tabela 5 – Estatística Geral dos Construtos de Estilo Gerencial.	111
Tabela 6 – Distribuição de Frequência do Construto <i>Tarefa</i>	114
Tabela 7 – Estatísticas Gerais das Variáveis do Construto <i>Tarefa</i>	115
Tabela 8 – Distribuição de Frequência do Construto <i>Relacionamento</i>	117
Tabela 9 – Estatísticas Gerais das Variáveis do Construto <i>Relacionamento</i>	117
Tabela 10 – Distribuição de Frequência do Construto <i>Situacional</i>	119
Tabela 11 – Estatísticas Gerais das Variáveis do Construto <i>Situacional</i>	120
Tabela 12 – Coeficientes de Alfa de <i>Cronbach</i> do Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (Neiva, 2004).....	122
Tabela 13 – Estatística Geral das Dimensões e Construtos de Capacidade Organizacional para Mudança.	123
Tabela 14 – Matriz de Correlação das Variáveis em Estudo.	136

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Autorização da empresa para realização da pesquisa.....	177
ANEXO B – Questionário de pesquisa	178

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	25
1.1 Tema e Problema	25
1.2 Objetivos.....	29
1.2.1 Objetivo Geral	29
1.2.2 Objetivos Específicos	29
1.3 Justificativa	30
1.4 Estrutura do Trabalho	32
2 REFERENCIAL TEÓRICO	35
2.1 Liderança.....	35
2.1.1 Mapa dos Estudos em Liderança	37
2.2 O Gestor e a Mudança.....	43
2.2.1 Estilo Gerencial	47
2.3 Mudança Organizacional.....	50
2.3.1 Definição, Tipologias e Modelos Explicativos	51
2.4 Capacidade Organizacional para Mudança	66
2.4.1 Fatores que Facilitam ou Dificultam as Mudanças nas Organizações	74
3 MÉTODO	85
3.1 Caracterização da Pesquisa	85
3.2 Desenho Conceitual da Pesquisa	87
3.3 População e Amostra.....	89
3.4 Coleta de Dados	91
3.4.1 Instrumentos e Medidas.....	91
3.4.2 Procedimentos de Coleta de Dados	95
3.5 Tratamento e Análise dos Dados.....	96
3.6 Síntese do Método.....	99
4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	103
4.1 O Estudo de Caso.....	103
4.2 Estilo Gerencial.....	110
4.2.1 Tarefa.....	113
4.2.2 Relacionamento	116
4.2.3 Situacional	119
4.3 Capacidade Organizacional para Mudança	122
4.3.1 Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional	126
4.3.3 Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	131
4.4 A Relação entre o Estilo Gerencial e a Capacidade Organizacional para Mudança da Empresa <i>Alpha</i>.....	135
4.5 Síntese dos Resultados da Pesquisa.....	146
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	149
5.1 Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras.....	153
REFERÊNCIAS	155
ANEXOS	175

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo compreende a apresentação da temática da pesquisa por meio de uma contextualização que parte de uma abordagem ampla, perpassa pelas especificidades dos assuntos tratados e, por fim, chega aos propósitos deste estudo. O mesmo ainda aborda os objetivos geral e específicos da pesquisa, bem como sua justificativa e a estrutura detalhada do trabalho.

1.1 Tema e Problema

As mudanças no panorama organizacional perpassam a história das empresas, atravessam os séculos e chegam até a atualidade como uma necessidade impelida a elas. Com a Revolução Industrial, desencadeada na Inglaterra no século XIII, disseminou-se o empenho dos empresários pela solidificação e expansão de seus negócios, fazendo com que a busca por capital, mão-de-obra qualificada, equipamentos e fornecedores crescesse de forma acelerada, chegando aos dias atuais como uma força competitiva diferencial (SILVA, 1987).

Esse contexto de mudanças seguiu se incrementando ao longo dos séculos e ganhou velocidade em decorrência de diversos fenômenos. Dentre estes, pode-se citar a globalização, como um fenômeno que modificou a conjuntura dos mercados, fazendo com que se intensificasse drasticamente a competitividade e a necessidade das empresas buscarem diferenciais de qualidade e produtividade e, assim, estarem preparadas para competir em escala global (PORTER, 1999).

Diante da elevada competitividade do mercado, instalou-se uma generalizada preocupação e vulnerabilidade que afeta de sobremaneira o cotidiano das organizações, de modo que estas passam, então, a buscar modificações em suas estratégias, estruturas ou processos e dispender esforços para manterem-se competitivas (WISCHNEVSKY e DAMANPOUR, 2006), o que emerge a necessidade de realização de mudanças no âmbito organizacional.

Mudanças organizacionais são realizadas por inúmeras razões e impulsionadas por diversas forças, tanto do ambiente externo, quanto de exigências internas da empresa. As razões e forças que motivam a realização de mudanças organizacionais podem ser alterações na estrutura social e nas demandas por produtos no mercado, inovações tecnológicas, tendências e crises macroeconômicas, mudanças nas regulamentações e mecanismos regulatórios sociais, forças competitivas do mercado (NEIVA, 2004) ou ainda no intuito de combater ameaças ou explorar oportunidades ambientais, desenvolver capacidade de resposta e atender as necessidades e expectativas dos consumidores, situações de crise ou para estabelecer um novo rumo estratégico à organização (HYDE, 2012).

Seguindo esta linha de pensamento, entende-se a mudança organizacional como um processo de modificações de considerável abrangência nas unidades e pessoas da organização, ou seja, como o próprio conceito especifica, mudar no âmbito organizacional é mudar considerando a organização como um todo (NEIVA, 2004).

Para o sucesso na implementação de mudanças organizacionais conta-se com a efetividade de inúmeros fatores que podem corroborar ou não, sendo que estes devem ser identificados e analisados no intuito de alinhar os esforços necessários, recursos e capacidades (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996).

Os fatores que podem vir a facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais caracterizam a capacidade organizacional para mudança, que é definida como o grau em que características organizacionais contribuem ou dificultam a mudança. A capacidade organizacional para mudança está relacionada ao conjunto de *expertise* e recursos acumulados que uma empresa possui (GRAVENHORST e BOONSTRA, 2003); e explica a existência/inexistência de características da organização e de seus membros que corroboram com o desenvolvimento de ações para se efetuarem mudanças (GREENWOOD e HININGS, 1996).

Para Greenwood e Hinings (1996), a capacidade organizacional para mudança (ou capacidade para ação, como denominada pelos autores) está relacionada à habilidade de gerenciar processos de transição de modelos, considerando desde a disponibilidade de habilidades e recursos na organização, como a mobilização destes pela ação de gestores. Assim, ter uma estratégia inteligente não é suficiente para a efetividade das mudanças, uma vez que as mudanças estão se tornando cada vez mais frequentes, radicais e complexas. Para superar estes desafios, as organizações e seus membros necessitam desenvolver proativamente seus processos, conhecimentos, habilidades e capacidades (MILLER, 2012), pois as

capacidades de uma empresa, além de representarem os fatores que podem ou não estar colaborando para a sua sobrevivência, habilitam-na a competir e diferenciar-se, ou seja, a capacidade organizacional pode vir a atuar como diferencial competitivo.

Assim, buscando o diferencial competitivo, as empresas passam a propor processos de mudança que são implantados e conduzidos, em grande parte dos casos, pelos seus líderes ou gestores. Por sua vez, estes líderes ou gestores são sujeitos dotados de características e objetivos individuais e grupais, que podem ser guiados e direcionados conforme suas características, tanto pessoais como de gestão. Grupos funcionais, como líderes/gestores e colaboradores, podem, ao mesmo tempo, ser influenciados pelos processos e práticas organizacionais e exercer influência positiva ou negativa nos processos de mudança que ocorrerem em suas organizações (DOMINGOS, 2009).

Sob estas perspectivas, entende-se que a liderança desempenha um papel fundamental nas organizações e, por conseguinte, nos processos de mudança, já que representada na figura do líder ou do gestor pode qualificar atividades, processos e pessoas na empresa e, ainda, determinar a eficiência e eficácia dos objetivos e resultados pretendidos.

O líder ou gestor, enquanto agente de mudança, pode atuar como um elo entre a concepção do processo e o desenvolvimento efetivo da mudança. Ele conduz a execução da mudança organizacional voltando-se para a consecução dos objetivos da empresa. Corroborando isto, Wood Jr. (2009) coloca que a posição e o poder do indivíduo estão relacionados à sua capacidade de influenciar na mudança organizacional; o que faz dos gestores indivíduos com posição especial no processo de mudança (MACHADO, 2003).

No entanto, o direcionamento e os meios pelos quais utiliza para conduzir o processo diferem conforme suas características de gerenciar, ou seja, a condução da mudança por parte dos gerentes varia de acordo com o estilo gerencial destes.

O estilo gerencial denota a ênfase dada pelo líder ou gestor na condução das atividades e das pessoas no ambiente organizacional, caracteriza o quanto ele preconiza determinadas ações e relacionamentos, ou, ainda, a adaptação de sua orientação frente a diferentes situações. Ele pode determinar certas capacidades da empresa em relação ao desempenho de suas atividades, qualificando-a ou não para determinados processos. Diante do exposto, pressupõe-se que implementar mudanças requer que a empresa esteja capacitada e que seus líderes ou gestores tenham características que contribuam e alavanquem o processo.

No entanto, muitas vezes essas necessidades caracterizam uma problemática organizacional interna, que, desconhecendo suas capacidades, os fatores que interferem

positiva ou negativamente, bem como as características de gestão de seus gestores e a adequabilidade destas ao cerne da mudança, acabam por executar e investir em mudanças inadequadas ao seu contexto. Investimentos frustrados acabam por prejudicar a empresa, que, dependendo do setor em que atua, necessita estar em constante adaptação e crescente busca por melhorias e, portanto, efetivando inúmeras mudanças a fim de se manter competitiva no mercado. Tal necessidade aplica-se ao setor de implementos rodoviários, aqui tomado como objeto da pesquisa.

As organizações do setor de implementos rodoviários se deparam constantemente com a necessidade de passarem por intensas renovações tecnológicas e, sobretudo, instalar mudanças em sua gestão para competir ativamente perante as pressões ambientais. O setor de implementos rodoviários pode ser considerado um dos responsáveis pelo desenvolvimento do país, uma vez que este depende em grande parte do transporte de cargas para o escoamento de sua produção e, assim, alcançar os consumidores e o mercado (NASCIMENTO, 2009). A imprescindibilidade de mudanças em organizações deste setor se dá em decorrência de exigências dos consumidores, que esperam cada vez mais a excelência das empresas e produtos que consomem e, ainda, devido a características específicas do mercado onde atuam, como, por exemplo, o estreitamento entre relações comerciais oriundo da globalização, o avanço nos meios de transporte e na malha rodoviária e o aumento da produção agrícola e industrial (TABORDA, 2009).

Nota-se que as características inerentes ao setor de atuação da empresa denotam a ela determinadas necessidades de mudanças, direcionando-a a um contínuo processo de adaptação visando assegurar vantagem competitiva. Assim, frente à pressão pela competitividade, organizações que atuam em setores de significativa notoriedade para o desenvolvimento do país acabam por deparar-se com responsabilidades, dentre elas a de efetivar mudanças buscando melhorias nos processos organizacionais e, conseqüentemente, a responsabilidade de, com isso, oportunizar benefícios à população consumidora como um todo. E é este o cenário de desenvolvimento desta pesquisa, realizada, então, em uma empresa do setor de implementos rodoviários que, há anos, vem passando por sucessivas e significativas mudanças no intuito de fazer frente às exigências do mercado e, sobretudo, manter-se competitiva.

Sendo assim, toda esta contextualização abrangendo a disseminação da necessidade de efetuação de mudanças organizacionais, as exigências de reações para que se mantenham competitivas, o desafio das empresas frente a esta realidade, os fatores que compõem a

capacidade organizacional para mudança e que, por consequência, habilitam ou restringem o sucesso da implementação de processos de mudança, a relevância das ações da liderança neste contexto e, por fim, a relação entre o estilo de gerenciar e as capacidades da empresa compõe o cenário de aplicação e desenvolvimento desta pesquisa.

Para tanto, a fim de tornar clara a intenção de estudo, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: **QUAL A RELAÇÃO ENTRE O ESTILO GERENCIAL DOS GERENTES E OS FATORES QUE FACILITAM OU DIFICULTAM AS MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS EM UMA EMPRESA DO SETOR DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS?**

1.2 Objetivos

Para balizar a realização do presente estudo, definiram-se os seguintes objetivos:

1.2.1 Objetivo Geral

Visando ampliar a compreensão acerca das mudanças organizacionais e os aspectos que poderão ter relação com as mesmas, o presente estudo tem como objetivo central:

Identificar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais em uma organização do setor de implementos rodoviários.

1.2.2 Objetivos Específicos

Buscando atingir o objetivo geral do estudo, definiram-se, em termos específicos, os seguintes objetivos:

- a) Identificar o estilo de gerenciar dos gerentes da organização em estudo a partir da percepção dos colaboradores;
- b) Verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo;
- c) Verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo;
- d) Relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo; e
- e) Relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo.

1.3 Justificativa

A abordagem dos estudos na área de mudança organizacional tem se voltado para o que está sendo mudado nas organizações (conteúdo) e para como a mudança está sendo acompanhada (processo), o que fez com que o foco permeasse sobre questões mais técnicas do processo de mudança (GRAVENHORST, WERKMAN e BOONSTRA, 2003). Todavia, crê-se que pesquisas nesta área, voltadas apenas para a abordagem de variáveis técnicas, abarcam apenas uma parcela do fenômeno da mudança organizacional e, por conseguinte, negligenciam outros fatores (MAURO, 2008). Nesta configuração, traz-se à tona a indispensabilidade de realizarem-se pesquisas que tenham como objeto de estudo - conceitual e empírico - a capacidade de adaptação ou capacidade para mudar das organizações (DANNA, 2012).

A partir da premissa de que a capacidade organizacional para mudança é desenvolvida pelas determinações estratégicas, processuais e também de gestão da organização, verificar se o estilo de gerenciar pode de fato agir como influenciador do desenvolvimento dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança em uma empresa configura-se como a primeira justificativa desta dissertação. Outrossim, o que se observa na prática são inúmeras tentativas de modificações nas organizações, que, além de não terem a importância reconhecida pelos indivíduos envolvidos, extrapolam prazos, não chegam a alcançar seus

objetivos e tem seu término determinado apenas por uma sucessiva tentativa de mudança (MAURO, 2008).

Portanto, o ato de mudança trata-se de uma tarefa difícil. Recentemente, a taxa de insucesso dos programas de mudança apresenta um indicador que oscila entre 70% a 80% (FRANKEN, EDWARDS, LAMBERT, 2009; CHOI e RUONA, 2011; KUNTZ e GOMES, 2012). Judge e Douglas (2009) defendem que um dos principais motivos de fracasso nas mudanças organizacionais é a ausência de instrumentos de diagnóstico válidos e confiáveis para avaliar e acompanhar a capacidade organizacional para mudança. Percebe-se aqui a configuração de uma segunda justificativa para essa dissertação. Em outros termos, este estudo configura-se como uma oportunidade de avanços teóricos sobre a temática, desenvolvimento e verificação da aplicabilidade prática do assunto e também de contribuição para empresas que, de forma voluntária ou emergente, necessitam passar por mudanças organizacionais.

Estudar mudanças organizacionais no geral e também a capacidade organizacional para mudança sob o prisma dos estilos de gerenciar pode trazer à tona diversas faces do processo, como questões relativas à influência das características individuais, da liderança, do nível de aceitação/rejeição pelos colaboradores, das atitudes da gerência, dentre outros pontos que poderão vir a destacar-se e serem explorados futuramente, o que pode ser compreendido como uma terceira justificativa. Do mesmo modo, entender a mudança organizacional buscando o conhecimento e a compreensão da influência de características individuais ou, mais especificamente, de estilos gerenciais no ambiente organizacional, torna-se relevante a partir do momento que se considera que o sucesso da mudança e a capacidade que a organização possui para mudar podem sofrer influência, seja positiva ou negativamente, das características de seus líderes ou gestores.

Em suma, a significância teórica desta pesquisa reside no desenvolvimento dos estudos na área de gestão, especificamente, no enriquecimento do arcabouço teórico acerca de mudanças organizacionais, que, neste caso específico, sustenta o desenvolvimento da capacidade organizacional para mudança. A relevância prática consiste na aplicabilidade da pesquisa em uma organização que está efetuando a mudança e busca, além de conhecer a sua capacidade para mudar, entender a possível influência e/ou relação das características de seus líderes ou gestores com o processo. Em outras palavras, o destaque prático da pesquisa se dá pela possibilidade de verificação de características de gestão, das capacidades para mudar de uma empresa real e da possível relação de uma com a outra.

Cumulada a essas contribuições, está a não menos importante relevância do campo de realização da pesquisa - empresa de origem familiar – e os benefícios à empresa que atua em um setor altamente competitivo, como o setor de implementos rodoviários. Salienta-se que as mudanças nos padrões de concorrência dos mercados em que atuam e nos regimes econômicos que as cercam sujeitam muitas empresas familiares a ameaças externas. Isto faz com que despertem e busquem meios para adaptarem-se e/ou manterem-se competitivas. Este contexto constitui-se de um ambiente de pesquisa potencialmente rico para o estudo das mudanças organizacionais.

1.4 Estrutura do Trabalho

Visando atingir o problema e os objetivos definidos, a presente dissertação se estrutura em cinco seções: introdução, referencial teórico, método, apresentação e discussão dos resultados e considerações finais. Somam-se a estas seções as referências e, por fim, os anexos.

Nesta primeira seção, apresenta-se uma visão geral do tema em estudo, abordando o problema de pesquisa, seus objetivos, a justificativa para os propósitos da mesma, bem como esta estrutura na qual o trabalho é apresentado.

A segunda seção compreende a apresentação do arcabouço teórico a respeito da temática, que servirá como base de sustentação da pesquisa. Está estruturado em quatro tópicos principais: liderança; o gestor e a mudança; mudança organizacional; e capacidade organizacional para mudança. No primeiro tópico, aborda-se brevemente a definição de liderança, a evolução das teorias na área, bem como a sua importância para as organizações. No segundo tópico, trata-se da influência do gestor nos processos organizacionais, em específico nos processos de mudança. No tópico, trata-se, ainda, sobre as questões relativas ao estilo gerencial dos gestores como caracterizador das atitudes e ações do gerente frente à organização e seus colaboradores, foco de estudo deste trabalho. O terceiro tópico trata de mudanças organizacionais, realizando a definição do termo, apresentando tipologias, bem como modelos explicativos para o processo de mudança em organizações. Por fim, no último tópico desta seção, realiza-se uma revisão acerca da capacidade organizacional para mudança, fazendo-se uma conceituação, apresentando aspectos e fatores que a compõe e, em seguida,

subdividindo o tópico, apresentando fatores que facilitam ou dificultam as mudanças nas organizações, de modo a demonstrar características internas e externas inerentes à organização e também características de seus membros que podem colaborar ou vir a atuar como empecilho em processos de mudança.

Na terceira seção da dissertação apresenta-se o método utilizado no estudo para o levantamento dos dados da pesquisa. Assim, são abordados no método do trabalho: a caracterização da pesquisa, especificando a natureza da pesquisa quanto aos seus objetivos e ao problema da pesquisa, bem como o delineamento da pesquisa; o desenho conceitual da pesquisa, apresentando as etapas do processo de pesquisa; a população e amostra, delimitando e apresentando os participantes da pesquisa; a coleta de dados, apresentando os instrumentos e medidas utilizados e os procedimentos para o desenvolvimento da coleta; o tratamento e análise dos dados, com a especificação das técnicas de análise utilizadas na pesquisa e, ao final, um tópico com a síntese do método abarcando todas as etapas seguidas e os procedimentos executados no desenvolvimento de cada um dos objetivos da dissertação.

A apresentação e discussão dos resultados se dá na quarta seção da dissertação. Tem como finalidade demonstrar os resultados empíricos da pesquisa e faz uma discussão com a teoria já existente, bem como apresenta e relaciona as temáticas abordadas nesta pesquisa – estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança.

Na seção cinco, são feitas as considerações finais da pesquisa, apresentando sugestões para trabalhos futuros que abarquem as questões aqui tratadas (estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança). Por fim, são apresentadas as referências bibliográficas utilizadas e os anexos da pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico auxilia na agregação de informações, sustenta a investigação e embasa as posteriores análises e discussões da pesquisa, além de possibilitar o aprofundamento do conhecimento do pesquisador acerca da temática em estudo e contribuir para o desenvolvimento e interpretação dos objetivos da pesquisa. Neste sentido, este capítulo é dedicado a apresentar a literatura relevante ao tema desenvolvido nesta pesquisa, ou seja, a desenvolver os pilares teóricos dessa dissertação, que são: (i) *liderança*; (ii) *o gestor e a mudança*; (iii) *mudança organizacional* e; (iv) *capacidade organizacional para mudança*.

2.1 Liderança

Atualmente, pode-se dizer que a temática da liderança pode ter ultrapassado o tema da gestão como um dos mais apontados e com maior interesse de ser explorado e compreendido (ALVESSON e SPICER, 2012). O entendimento das questões inerentes à gestão reflete significativa importância ao desenvolvimento organizacional (MINTZBERG, 2004). Sobretudo, a liderança parece estar sendo considerada como um elemento de diferenciação potencialmente valioso para as organizações e, portanto, tem sido foco de inúmeros estudos (ALVESSON e SPICER, 2012).

No que diz respeito aos estudos abordando a temática de liderança, estes consistem em um grande campo de pesquisa, oferecendo notória contribuição ao desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais. Existe uma vasta literatura e muitos estudos sobre o tema liderança revelando o impacto desta nos resultados organizacionais (PICCOLO et al., 2012).

A evolução dos estudos que abordam a temática da liderança não se deu de forma linear, haja vista que, frente à amplitude de abordagens da temática, a liderança é estudada no contexto das organizações sob diferentes perspectivas e sustentada por diversas teorias (TORRES, 2005). No entanto, Alvesson e Spicer (2012) observam que a definição de

liderança ainda não possui uma direção única e um foco delimitado. Para os autores, a crescente abordagem da temática acabou por reforçar a confusão conceitual e, como consequência, gerou ambiguidades e uma imprecisão acerca do que é liderança.

A busca por explicações, demonstrações e análise da importância do exercício da liderança sobre as pessoas e sobre os resultados organizacionais perpassam pela análise da personalidade, do comportamento, da influência da situação e do contexto ambiental, ou, ainda, exploram-na como algo a ser desenvolvido ou mesmo adquirido com as experiências individuais.

Para Fachada (1998), liderar consiste na habilidade de influenciar e direcionar pessoas por meio da comunicação, no sentido de obter resultados. Gomes (2000) percebe a liderança como a capacidade de promover ações coordenadas no intuito de atingir os objetivos organizacionais e Carvalho (2002, p. 21) define a liderança como “um processo que envolve diferentes componentes da área das relações interpessoais, como a comunicação, a resolução de conflitos, as percepções individuais, e principalmente a interação chefe/subordinado”. Na perspectiva dos conceitos desses autores, a liderança é conceituada em termos de influência em prol de resultados e conquista de objetivos.

Hunter (2006, p. 20) acrescenta a essas conceituações as ideias de confiança, conquista, caráter, doação e empenho. Assim, o autor conceitua liderança como “a habilidade de influenciar pessoas para trabalharem entusiasticamente visando atingir objetivos comuns, inspirando confiança por meio do caráter” e considera que liderar envolve a conquista das pessoas, para que estas se doem, empenhem-se de coração, mente e espírito na busca pela excelência de um objetivo.

Até o momento, apresentou-se brevemente a amplitude de abordagens, a importância do exercício da liderança e ainda as diferentes definições de liderança. Todavia, faz-se necessário entender a evolução e, por conseguinte, o foco atual das pesquisas que abordam a temática da liderança. Sendo assim, o próximo item do referencial teórico apresenta um mapa das pesquisas em liderança justamente com o propósito de trabalhar essa necessidade.

2.1.1 Mapa dos Estudos em Liderança

O surgimento dos estudos de liderança se deu no começo do século XX, com as abordagens da Escola das Relações Humanas, que, a partir das ideias de Elton Mayo e seus colaboradores, buscava explicar o poder da organização baseado nas relações interpessoais entre as unidades de trabalho. Isso fez com que a liderança fosse estudada em termos de traços de personalidade (BASS e AVOLIO, 1990).

Para Melo (2004), a *teoria dos traços de personalidade* considerava o líder como uma pessoa que se diferenciava das demais devido a qualidades hereditárias que possuía. Nesta perspectiva, considerava-se que determinadas características específicas e marcantes da personalidade do indivíduo aumentariam suas chances de sucesso como líder (PINTO, 2005). Neste mesmo enfoque, Aubert (1991) já observava que o líder era visto como um homem com características superiores como idade, altura, saúde, energia, beleza, inteligência, instrução, julgamento, originalidade, adaptabilidade, ambição, iniciativa, integridade, confiança em si, senso de humor e demais qualidades relacionadas ao carisma e fatores psicossociais.

A teoria dos traços de personalidade perdeu forças com os resultados de alguns estudos que, sustentados nas hipóteses desta teoria, não comprovaram que os traços de personalidade prediziam um bom líder. Nesse sentido, Sobral (2008) frisa que pesquisas que comparam traços de indivíduos comuns com traços de líderes demonstraram que realmente os líderes possuem determinados traços de personalidade, como, por exemplo, determinação, iniciativa, autoconfiança, inteligência, honestidade ou integridade. Entretanto, as pessoas que têm estes traços não são e não se tornam obrigatória e necessariamente líderes.

Nesta mesma corrente, Robbins (2002) observa que foi muito otimista pensar que a existência de determinados traços incomuns pudessem ser considerados como determinantes do perfil de todos os líderes eficazes. Logo, diante da decadência dos preceitos da teoria dos traços de personalidade, alavancou-se a possibilidade de surgimento e inserção de outros enfoques sobre os estudos de liderança. Assim, posteriormente, o foco dos estudos sobre liderança perpassou pela Teoria Comportamental de Liderança e por Teorias Contingenciais.

As *teorias comportamentais* de liderança analisam os comportamentos exibidos pelo líder no desempenho de suas atividades, ou seja, sob o enfoque destas teorias, a liderança é vista como um padrão de comportamento e é determinada pelo estilo que o líder age e conduz atividades e pessoas sob o seu comando. Para Benevides (2010, p. 22), “essas teorias

tornaram-se muito mais estimulantes, uma vez que trouxeram a perspectiva de desenvolvimento de líderes, já não mais considerados natos ou inatos, conforme preconizava a teoria dos traços”.

Os pressupostos das teorias comportamentais enfatizam que a produtividade, a motivação e a qualidade dos seguidores dependem do estilo comportamental do líder. Sendo assim, o que essas teorias objetivavam era investigar possíveis comportamentos específicos que categorizassem o comportamento de um líder (MELEIRO, 2005).

Dentre as pesquisas que abordaram as prerrogativas das teorias comportamentais, as que mais se dedicaram à caracterização dos comportamentos do líder foram: Estudo da Universidade Estadual de Ohio (1940-1950), Estudo da Universidade de Michigan (1940-1950) e A Grade Gerencial de Blake e Mouton (1960).

Os Estudos da Universidade de Ohio iniciaram no final dos anos 40, após a Segunda Guerra Mundial. O objetivo do Estudo de Ohio era investigar as dimensões do comportamento dos líderes, sendo que, como resultado, as pesquisas indicaram que os comportamentos dos líderes eram percebidos de acordo com duas dimensões independentes, sendo elas: (i) estrutura de iniciação e (ii) estrutura de consideração. A primeira, estrutura de iniciação, estava relacionada à capacidade do líder de definir o seu papel e dos seus funcionários a fim de alcançar objetivos e metas organizacionais, isto por meio da delegação de tarefas, estabelecimento de padrões de desempenho e estipulação de prazos (MELEIRO, 2005; ROBBINS, 2005). A estrutura de consideração se refere à capacidade de manter relações de trabalho baseados na confiança mútua, respeito às ideias dos funcionários e cautela com os sentimentos de todos. Esse estudo caracterizou-se, na época, como o mais abrangente e consistente sobre liderança e, a partir disso, inúmeros estudos foram desenvolvidos (MELO, 2004).

Os Estudos da Universidade de Michigan foram desenvolvidos aproximadamente na mesma época dos Estudos da Universidade de Ohio e com objetivos semelhantes: identificar características comportamentais dos líderes que estivessem relacionadas à sua eficácia. Dentre os estudos realizados, destacam-se os de Bowers e de Scashore e Likert (DORFMAN, 1996), que resultaram em duas dimensões comportamentais do líder: (i) a orientação para o empregado e (ii) a orientação para a produção. A orientação para o empregado dá ênfase às relações interpessoais, como o apoio, a orientação e a facilitação. Já a orientação para a produção enfatiza o trabalho e a execução de tarefas. Essas duas dimensões indicam que o líder se comporta voltado para a tarefa e/ou para o relacionamento. As conclusões destes

estudos, assim como as conclusões oriundas dos Estudos da Universidade de Ohio, trouxeram significativas contribuições para a compreensão da liderança no cenário das organizações (MELO, 2004).

Em 1964, Blake e Mouton desenvolveram uma representação bidimensional dos estilos de liderança, denominada grade gerencial. A grade gerencial baseava-se na representação da preocupação do gerente com a produção (eixo X) e da preocupação com as pessoas (eixo y) no plano cartesiano, como demonstra a Figura 1:

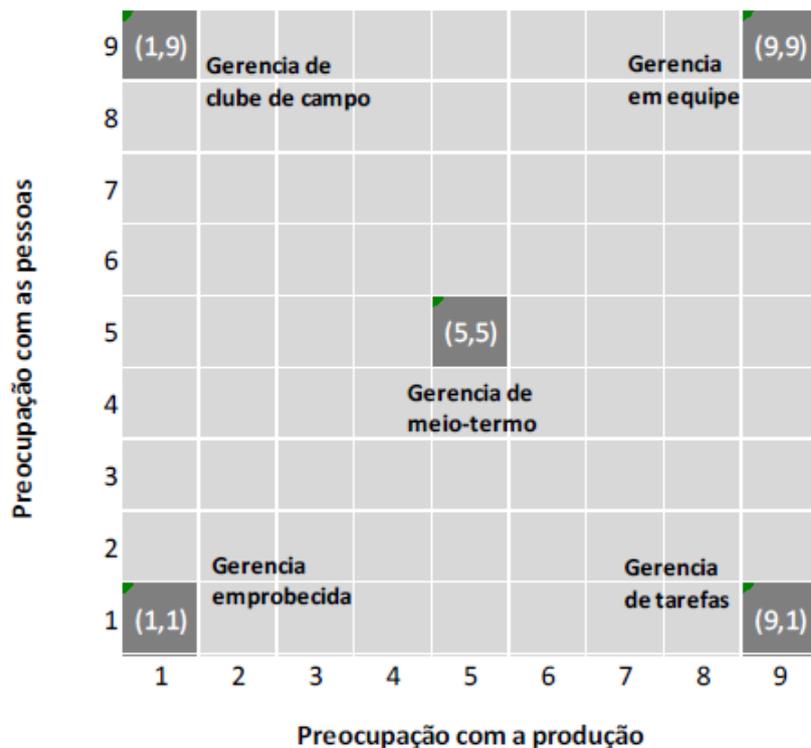


Figura 1 – Grade Gerencial de Blake e Mouton.

Fonte: Adaptado de Melo (2004).

O cruzamento dos eixos no plano cartesiano resultava no estilo gerencial, combinando a orientação para a produção e para as pessoas. O intuito do estudo era a identificação do estilo ideal do líder, o qual, segundo a grade gerencial, era determinado pelo estilo 9,9, que representaria um equilíbrio na ação gerencial, ou seja, o líder volta-se para a estruturação e acompanhamento da tarefa, mas sem descuidar dos relacionamentos (MELO, 2004). No entanto, as abordagens comportamentais, assim como a teoria dos traços, que buscavam identificar o melhor estilo para liderar, não conseguiram explicar adequadamente o fenômeno

da liderança, já que excluía o contexto onde a liderança ocorria (MELO, 2004; LUSSIER e ACHUA, 2004; TORRES, 2005). Com isso, emergiram as *teorias contingenciais*.

As teorias contingenciais consideram que o estilo eficaz de liderar é determinado pela situação, ou seja, a eficácia da liderança depende do contexto, o que, na visão de Melo (2004), é mais relevante do que encontrar o melhor estilo. Silva (2006, p. 44) observa que a premissa básica das abordagens contingenciais é de que “nenhum traço, comportamento ou estilo resultam, isoladamente, em liderança efetiva”. Sendo assim, as teorias contingenciais passam a integrar as dimensões do comportamento do líder a critérios situacionais.

Sob as perspectivas da abordagem contingencial, alguns modelos foram propostos, dentre os quais os principais são o Modelo de Fiedler (FIEDLER, 1967), a Teoria Caminho-Objetivo (HOUSE, 1971), o Modelo de Participação-Líder (VROOM e YETTON, 1973), a Teoria da Troca Líder-Liderados (GRAEN et al., 1973) e a Teoria Situacional de Hersey e Blanchard (HERSEY e BLANCHARD, 1986). Estes modelos são apresentados e descritos no Quadro 1:

(continua)

Modelo	Autor	Ano	Descrição
Modelo de Fiedler	Fiedler	1967	O estilo de liderança é um atributo fixo, ou seja, o líder não modifica o seu estilo para se adaptar a determinada situação. O comportamento do líder é conjugado em duas dimensões - (i) orientado para a tarefa e; (ii) orientado para o relacionamento; - e em três critérios situacionais - (a) Relações Líder-Membro (RLM); (b) Estrutura da Tarefa (ET) e; (c) Poder da Posição (PP). Por meio dessas dimensões e critérios, pode-se medir a capacidade e estilo de liderança desenvolvido pelo líder (MELO, 2004).
Teoria Caminho-Objetivo	House	1971	Faz parte das atribuições do líder ajudar seus subordinados a atingirem suas metas e, também, direcionar e dar o apoio necessário para garantir que as metas individuais sejam compatíveis com os objetivos gerais da organização. Os subordinados também precisam ter confiança no direcionamento dado pelo líder, acreditando que o rumo determinado é o mais adequado. Desta forma, os fatores motivacionais inerentes a esta teoria estão relacionados à percepção dos liderados sobre as recompensas recebidas ao alcançarem as metas/objetivos estabelecidos, bem como a confiança na direção dada como o caminho para o sucesso (HOUSE, 1971).
Modelo de Participação-Líder	Vroom e Yetton	1973	Relaciona o comportamento e a participação da liderança na tomada de decisão, pressupondo que o líder pode ajustar o seu estilo de acordo com situações distintas, de modo a refletir a estrutura da tarefa. O estilo do líder pode variar de autocrático ou diretivo, a estilos consultivo e participativo, sendo que quaisquer destes comportamentos podem ser possíveis numa dada situação (MELO, 2004; MELEIRO, 2005).

(conclusão)

Modelo	Autor	Ano	Descrição
A Teoria da Troca Líder-Liderado	George Graen	1973	Os líderes relacionam-se de maneira especial com um pequeno grupo de liderados, sendo este denominado de “grupo de dentro”. Utiliza-se, ainda, a classificação de “grupo de fora” e essas denominações estão relacionadas ao desempenho e satisfação dos liderados.
Teoria de Liderança Situacional	Hersey e Blanchard	1986	A adequação ou a eficácia dos estilos de liderança está de acordo com a maturidade dos liderados em relação à tarefa. Baseia-se nas dimensões “comportamento de tarefa” e “comportamento de relacionamento”, que, combinadas com as dimensões “alto” e “baixo”, originam quatro componentes: (i) determinar (tarefa alto – relacionamento baixo), (ii) persuadir (tarefa alto – relacionamento alto), (iii) compartilhar (tarefa baixo – relacionamento alto) e (iv) delegar (tarefa baixo – relacionamento baixo).

Quadro 1 – Modelos Propostos Pelas Teorias Contingenciais.

Fonte: Elaborado pela Autora Baseado em Fiedler (1967); House (1971); Vroom e Yetton (1973); Graen et al. (1973); Hersey e Blanchard (1986).

Diante da ampla utilização da abordagem da teoria de liderança situacional (HERSEY e BLANCHARD, 1986) no Brasil e acreditando que este modelo compila as abordagens anteriores sobre liderança, Melo (2004) apoiou-se nestas perspectivas para elaborar um modelo que verifica o estilo gerencial. A proposta de Melo (2004) compreende a Escala de Avaliação dos Estilos Gerenciais (EAEG) que definirá o grau em que o líder enfatiza o componente “tarefa”, “relacionamento” ou o componente “situacional”. Esta será melhor aprofundada no item 2.2.1 (Estilo Gerencial), uma vez que a mesma foi utilizada como instrumento de coleta de dados desta pesquisa.

Analisando as abordagens das teorias contingenciais, chega-se à percepção de que não existe uma única e melhor forma de liderar, e que pode não ser verdadeira a afirmação de que determinado estilo de liderança, independentemente da situação em que está atuando, será sempre eficaz (BENEVIDES, 2010).

Outras abordagens mais recentes também buscam definir a liderança, sendo denominadas por Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999) como A Nova Liderança. Neste grupo estão a Teoria da Liderança Carismática e a Teoria da Liderança Transformacional e Transacional, propostas por Burns (1978).

A *teoria da liderança carismática* surgiu no campo dos estudos em liderança a partir da metade dos anos 70, mas ganhou força e popularizou-se a partir de pesquisas publicadas entre 1990 e 2003 (JUDGE e PICCOLO, 2004). A teoria preocupa-se em identificar comportamentos que diferenciam líderes carismáticos dos seus colegas não carismáticos

(PINTO, 2005). Esta teoria caracteriza o líder como aquele que, por meio de suas habilidades pessoais, exerce profundo efeito sobre seus seguidores, possui forte necessidade de poder, considera-se eficaz e é convicto de sua moral e crença (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999; ROBBINS, 2002). Os líderes carismáticos são identificados por algumas características fundamentais: visão, disposição para correr riscos, autoconfiança, sensibilidade tanto às limitações ambientais como às necessidades de seus liderados e exibição de comportamentos diferentes dos comuns. Os subordinados atribuem ao líder capacidades heroicas, considerando-os pessoas convictas de sua eficácia e valores, tendo, portanto, necessidade de poder e autonomia, sendo, assim, capazes de conseguir resultados impressionantes (SCHERMERHORN, HUNT e OSBORN, 1999).

A teoria da liderança transformacional e transacional tem atraído a atenção de um grande número de pesquisadores e, com isso, vem representando um importante campo de investigação nas ciências organizacionais (LOWE e GARDNER, 2001; GARDNER et al., 2010). Foi originalmente introduzida por Burns (1978) e Bass (1985), mas foi na atualidade que ela ganhou destaque, sendo, hoje, considerada a mais popular teoria contemporânea de liderança (PICCOLO et al., 2012).

A teoria considera a liderança como uma atribuição que as pessoas fazem a outros indivíduos, ou seja, a liderança é entendida como uma relação entre líder e liderados e leva em consideração as necessidades de ambas as partes (BASS e AVOLIO, 1993; MELO, 2004). Sendo assim, a teoria denomina o líder, em termos de influência deste sobre o seu subordinado, como um líder transformacional ou um líder transacional. O líder transformacional tende a envolver-se emocionalmente com o seguidor, considerando as diferenças individuais de cada um, o que faz com que o mesmo seja caracterizado por meio de quatro componentes: (i) influência idealizada, (ii) motivação inspiracional, (iii) estímulo intelectual e (iv) consideração individualizada (SALOMÃO, 2011). Por sua vez, a liderança transacional é totalmente distinta da transformacional. O líder transacional é focado nas relações contratuais explícitas e implícitas, códigos disciplinares e estrutura de benefícios, se utiliza de incentivos para influenciar os esforços dos seguidores e concentra em si todo o poder de decisão, fazendo com que os subordinados apenas acatem as suas ordens (BURNS apud YUKL, 1989). Assim, o líder transacional é caracterizado por dois fatores: (a) recompensa contingente e (b) gerenciamento por exceção.

A partir do exposto, percebem-se as amplas abordagens das teorias acerca da temática e caracterização da liderança e seus estilos. A Figura 2 ilustra a evolução dos estudos e teorias abrangendo a temática da liderança.

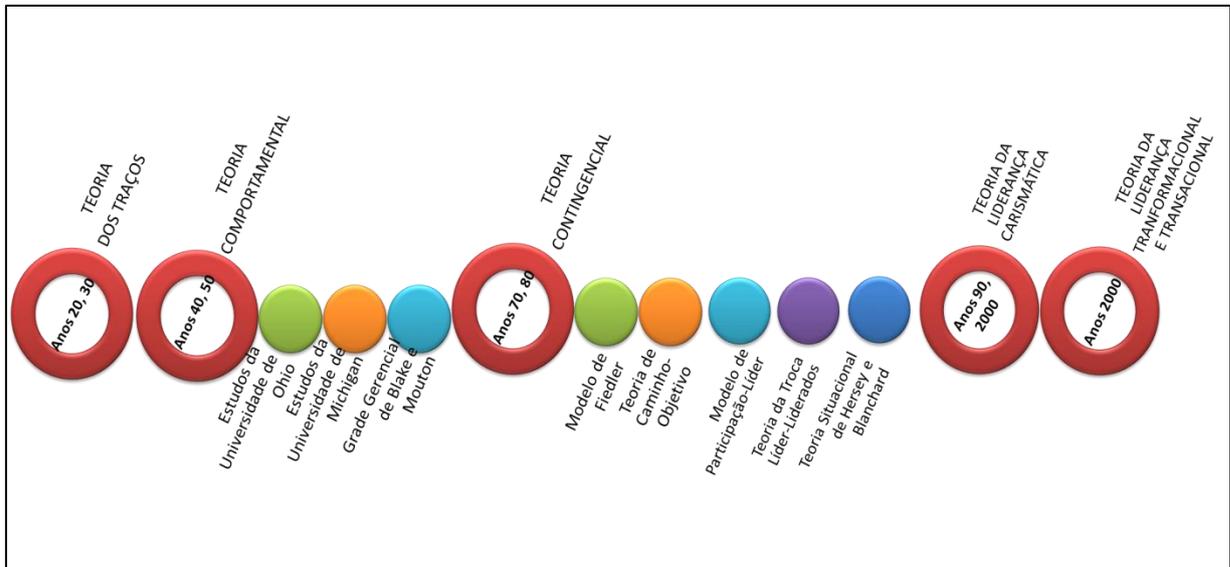


Figura 2 – Evolução dos Estudos em Liderança.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Os estudos apresentados e as teorias que originaram definem um panorama das pesquisas envolvendo a temática da liderança. Além disso, instigam investigações acerca da adequação das características de gestão do líder/gestor às atividades que exerce e aos processos que conduz, como, por exemplo, processos de mudança organizacional. Desta forma, no item que segue, aborda-se a relação entre o gestor e os processos de mudança organizacional, elucidando a importância da relação entre ambos.

2.2 O Gestor e a Mudança

As mudanças organizacionais são processos de iminentes alterações, tanto em aspectos racionais e técnicos da organização, como, por exemplo, em recursos financeiros, materiais, tecnológicos, informacionais ou na própria estrutura formal, quanto em aspectos individuais e subjetivos, como a compreensão da realidade pelos atores sociais, normas, valores e atitudes

(MAURO, 2008). Assim, considerando a abrangência que podem denotar processos de mudança, entende-se que estes são dotados de indefinições e dúvidas, repletos de novas experiências que exigem modificações de cunho estrutural, técnico e pessoal e, ainda, em alguns casos, determinam modificações de conceitos, procedimentos e rotinas.

Sob esta perspectiva, Pettigrew (1995) considera que é uma falácia considerar a mudança de forma singular ou linear, pois o processo de mudar tende a ser holístico e multifacetado. Em outras palavras, esta constatação conduz ao entendimento de que a mudança ocasiona um impacto sobre a empresa e sobre as pessoas, o que delinea a percepção da importância que a cooperação, a participação e dedicação das pessoas que atuam na organização exercem na busca por mudanças.

A construção de uma atmosfera de cooperação, participação e dedicação no ambiente organizacional é, de todo, um processo de grande valia, que pode ser desenvolvido e arraigado na empresa por meio de diversos fatores, como, por exemplo, as ações da liderança. As ações da liderança têm um grande reflexo no local de trabalho (GARDNIER, 1996); delas podem depender a eficácia organizacional, uma vez que, de acordo com Robbins (2002), a liderança está relacionada com a influência exercida sobre um grupo em direção à realização de metas. Ademais, Abbade e Brenner (2009, p. 109) percebem que “a liderança representa um papel que é fundamental nas organizações, pois direciona de maneira estratégica a forma de desempenhar trabalhos necessários para se atingirem metas previamente definidas”.

Para Conner (1995), a liderança eficiente consiste na reformulação de pensamentos das pessoas, de fazer com que elas enxerguem não só a necessidade da mudança, mas, também, com que percebam que ela pode ser realizada. Esta colocação suscita a importância do gestor – considerando-o um líder - em processos de mudança.

Conforme Wood Jr. (2009), a posição e o poder da pessoa na empresa estão totalmente relacionados com a capacidade de o indivíduo influenciar na mudança organizacional. Desta forma, para Machado (2003, p. 34), “os gestores ocupam uma posição especial no cenário das mudanças”.

O gestor pode atuar como uma ponte entre a liderança do processo de mudança e as pessoas que efetivamente implementam as novas estratégias (DUCK, 2002). Ele desempenha o papel de auxiliar as pessoas na compreensão do plano de mudança, além de convencê-las persuasivamente sobre o caminho correto e que trará resultados, motivá-las a participar, direcionar a energia destas no sentido correto e orientá-las a executá-lo adequadamente, ou seja, conduzir a equipe para o caminho da transformação (DUCK, 2002; MACHADO, 2003;

BEER, 2009). Sendo assim, para o sucesso do processo de mudança e o conseqüente alcance dos objetivos da organização, é imperativa a participação dos gestores (MACHADO, 2003).

Para Beer (2009, p. 29), uma empresa “pode ter os melhores salários e benefícios, políticas favoráveis aos empregados e todos os outros fatores que induzem a fidelidade dos funcionários e sua retenção, mas bastam alguns maus gerentes pra pôr tudo a perder.” O autor acrescenta, ainda, o impacto de chefes inaptos em posições estratégicas, como, por exemplo, na gerência, que pode vir a desestruturar planos e desejos de melhoria.

Nesse contexto, os gestores necessitam transparecer clareza nos propósitos, possuir capacidade de conectar pessoas e mobilizá-las em prol de tais propósitos e, também, além de líderes, atuarem como *coach*, de modo a orientar as pessoas, mesmo aquelas que aceitam a mudança, pois, quando o processo acontecer efetivamente, muitas podem titubear por diversos motivos, como, por exemplo, concordando com os planos de mudar, mas desconfiando dos gestores ou vice-versa (MACHADO, 2003).

Sendo assim, apoiados em suas características e comportamentos ao gerir tarefas, pessoas e orientar situações, os gestores são essencialmente agentes de mudança (STOKER, GRUTTERINK e KOLK, 2012). As competências ou características pessoais de gestão do gestor podem se caracterizar como fatores facilitadores ou inibidores no processo e na implementação de mudança organizacional. Essas características são definidas em termos de estilos, que configuram a atuação do gestor dentro da empresa e determinam como e onde ele exercerá suas atividades com eficiência e eficácia máxima. No entanto, conforme Cañizares (2001, p. 13), fatores facilitadores, inerentes a determinado estilo, “podem se converter em fatores inibidores quando mal utilizados e os fatores inibidores da implementação da mudança podem se transformar em fatores facilitadores quando bem trabalhados”.

Logo, além de ter ciência da influência que o gestor exerce em processos de mudança organizacional, é de suma significância considerar o estilo de gestão para a alocação oportuna destes dentro da organização, de modo a maximizar os resultados e aumentar as possibilidades de sucesso da organização.

O gerente, orientado por suas concepções e habilidades, poderá vir a exercer influência em processos de mudança organizacional e, por conseguinte, no desempenho organizacional. Em linha com este pensamento, Cañizares (2001) afirma que, mesmo a mudança estando tecnicamente bem planejada, ela pode tornar-se inviável se conduzida por uma gestão inadequada; ou seja, visando à mudança, devem-se considerar diversos fatores possivelmente influenciadores, dentre eles o estilo de liderar do gestor.

O estilo de liderar forma-se pelo comportamento habitual e pelas atitudes do indivíduo (WONG e LEE, 2012); não é um atributo estático e único, podendo o indivíduo apresentar estilos diferentes em resposta a diferentes situações (STERNBERG, 1994). É sob esta caracterização que reside o foco desta dissertação, qual seja, na caracterização das ações de gestão e orientação do pessoal em direção ao alcance dos objetivos organizacionais, ou seja, a determinação do estilo de liderar.

De modo similar ao conceito de liderança, também se encontram na literatura inúmeros trabalhos que caracterizam diferentemente o estilo de liderar. Líder democrático ou autocrático (SILVA, 2009); líder voltado para a tarefa, para o relacionamento ou situacional (AGRAWAL e KRISHNAN, 2000; MELO, 2004); líder visionário ou inepto (SINGH, NADIM e EZZEEDEN, 2012); carismático ou não-carismático (CURY, 1999; PINTO, 2002; CARVALHO, 2002; CRISTALDO, 2002, PINTO, 2005); líder transformacional, transacional ou *laissez-faire* (BENEVIDES, 2010), dentre outros.

Nesta dissertação, a abordagem seguida é a do estilo gerencial dos gerentes que atuam como condutores da mudança, considerando que os mesmos atuam como agentes de efetivação dos processos de mudança. Deixa-se claro, ainda, que esta pesquisa não se preocupa em discutir as distinções que a literatura faz sobre o que é um líder ou o que é um gerente. Há muito se discute a confusão da definição entre liderança e gerência (CARVALHO, 2002), uma vez que muitas premissas caracterizam o gerente como necessariamente um líder ou mesmo, ainda, subentendem que os que não ocupam elevada posição hierárquica na organização não são líderes (ASANOME, 2001). Aqui se abordam as questões relativas à liderança, pois estas conduzem ao entendimento acerca de estilos de liderança, ou, mais especificamente, no caso desta pesquisa, estilo gerencial.

Este enfoque é dado pelo fato desta pesquisa não entrar nos méritos da definição ou representação da liderança ou mesmo se os gerentes são vistos e considerados líderes, mas, sim, focar no exercício e nas ações dos gerentes enquanto condutores dos processos organizacionais em prol dos objetivos da empresa. Portanto, a fim de enfatizar o aspecto do estilo gerencial, considera-se, nesta pesquisa, o gerente como condutor dos processos organizacionais.

Esta escolha se justifica por se considerar que a posição intermediária ocupada pelo gerente no nível hierárquico da organização determina uma capacidade de influência bidirecional na organização. Desta forma, o gerente pode vir a influenciar na tomada de decisão e na implementação de estratégias e, também, exercer influência sobre a condução da

força de trabalho (FLOYD e WOOLDRIDGE, 1992, 1994; YAMMARINO, 1994 apud CAUGHYRON e MUMFORD, 2012). Para Maximiano (2000), os gerentes, mediante a sua posição intermediária, podem transformar os objetivos organizacionais em objetivos minuciosos e exequíveis e, ainda, determinar e mobilizar recursos em prol destes objetivos. Coadunando com esta ideia, DeChurch et al. (2010) colocam, ainda, que os gerentes são capazes de influenciar o sucesso organizacional, pois, à medida que definem sentido aos acontecimentos organizacionais e transmitem isso aos colaboradores acima e abaixo deles na hierarquia da empresa, ajudam a organização a adaptar-se a eventos emergenciais.

Diante dessa configuração, o próximo item do referencial teórico visa elucidar a importância de entender e conhecer o estilo de gestão dos gerentes, bem como caracterizar os estilos de acordo com o modelo de Melo (2004), utilizado como base teórica e empírica nesta pesquisa.

2.2.1 Estilo Gerencial

Estuda-se o estilo sob diferentes enfoques e em diversas ocupações ou funções, como, por exemplo, estilo de aprendizagem (KOLB 1976; FELDER e SILVERMAN, 1988), estilo de ensino, estilo de pensar (MUNDIM, 2004), estilo de liderança ou gerencial. O estilo gerencial enquanto comportamento habitual e atitude do indivíduo mediante a condução e exercício de atividades no ambiente organizacional é a abordagem foco deste trabalho.

Pode-se definir estilo como o sistema de adesão às formas ou padrões de fazer as coisas, não dependendo só de habilidades, mas, sim, da forma como estas são utilizadas (KROEBER, 1963). O estilo compreende o comportamento e as atitudes habituais das pessoas (WONG e LEE, 2012). O estilo de uma pessoa não é algo que se cria, correspondendo à essência encontrada dentro do homem. Desta forma, não existe uma estereotipagem para estilo bom ou ruim, apenas estilos diferentes que podem ser expressos distintamente frente às situações (STERNBERG, 1994; WONG e LEE, 2012).

Estilo gerencial corresponde à abordagem que o gerente utiliza nos processos de tomada de decisão (KLADIS e FREITAS, 1996). Consoante a essa visão, entende-se que o estilo gerencial de um indivíduo define a sua orientação na condução das atividades e das pessoas no ambiente organizacional, caracterizando o quanto o gerente preconiza

determinadas ações e relacionamentos, ou, ainda, a adaptação de sua orientação frente a diferentes situações.

A caracterização do estilo gerencial de gestores, líderes ou, ainda, especificamente, de gerentes, provém da evolução das teorias abordando a temática da liderança, como explicado no item 2.1.1 desta dissertação. Com a evolução dos estudos abordando a temática, inúmeros modelos foram desenvolvidos e propostos como meio de avaliação do estilo de liderança ou estilo gerencial (a denominação depende do autor e da abordagem que o mesmo faz a respeito).

Nesta pesquisa, serão abordadas as definições do modelo de avaliação do estilo gerencial desenvolvido por Melo (2004), a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). A EAEG apoia-se nas concepções do modelo de Hersey e Blanchard (1986), que, por sua vez, baseia-se em proposições advindas de pesquisas anteriores, sendo estas: os estilos de liderança variam de líder para líder; os comportamentos dos líderes variam entre a estrutura de iniciação para realizar tarefas, voltada à construção e a manter boas relações pessoais ou, ainda, comportam-se se voltando para ambas as estruturas ou nenhuma; o estilo comportamental mais efetivo é aquele que adapta-se às situações; o melhor estilo é aquele determinado por alta orientação para a tarefa e para as relações; e, também, o trabalho e a maturidade psicológica dos seguidores é crucial na determinação do estilo gerencial que resultará em maior efetividade.

Considerando que as proposições abordadas no modelo de Hersey e Blanchard (1986) abrangem todas as principais concepções sobre liderança e é amplamente utilizada em várias empresas no Brasil, a EAEG adotou estas premissas como base. Assim, a escala define o estilo de gerenciar segundo a percepção dos colaboradores, em termos de atuação voltada à “tarefa”, ao “relacionamento” e orientação de atuação de acordo com a “situação” (situacional).

O estilo gerencial voltado à “tarefa” refere-se à ênfase dada pelo gerente à definição de papéis, seu e de seus subordinados, na busca de realização de metas. O gestor com esse estilo enfatiza o aspecto racional e prioriza o trabalho, o exercício da técnica inerente à função desempenhada, os padrões, a comunicação, a hierarquia, o cumprimento de prazos, regras, os procedimentos e métodos, assim como a realização das tarefas e a valorização do respeito à autoridade (MELO, 2004; MELEIRO, 2005). Preocupa-se com a conquista da missão organizacional e avalia o comportamento de seus subordinados por meio de parâmetros e indicadores quantitativos.

O gerente com o estilo de gerenciar voltado ao “relacionamento” enfatiza relações de trabalho baseadas na confiança mútua, na amizade, no calor humano nas relações, no respeito e no interesse pelas ideias de seus subordinados. O gerente voltado ao relacionamento valoriza a individualidade e as relações interpessoais baseadas no apoio, orientação e facilitação (MELO, 2004). Valoriza e considera mais a atenção, as expectativas, a compreensão, o interesse, a satisfação, a motivação, o compromisso de lealdade, a coesão da equipe, é estimulador, confiante, capaz de escutar o subordinado e busca sempre o equilíbrio entre as pessoas (BLAKE e MOUTON, 1976; MELEIRO, 2005).

Por outro lado, o estilo gerencial “situacional” baseia-se na concepção de que não existe um único estilo ou característica de liderar/gerenciar válida para toda e qualquer situação. Cada tipo de situação requer um tipo de liderança/gestão diferente (WENDLING, 2007), ou seja, para cada situação o gerente pode desenvolver diferentes diretrizes para sua ação. Refere-se, então, a habilidade do gerente em identificar a realidade do ambiente de trabalho e, assim, adaptar o seu estilo às necessidades desse ambiente. O gerente com esse estilo de gerenciar caracteriza-se pela flexibilidade de variação do seu comportamento de acordo com as exigências e necessidades inerentes ao ambiente e aos seus subordinados (MELO, 2004).

A caracterização do estilo gerencial baseada na EAEG de Melo (2004) busca retratar o comportamento do líder no dia-a-dia de trabalho com seus subordinados (MELO, 2004). A Figura 3 compila as principais características inerentes a cada um dos estilos gerenciais considerados na EAEG:



Figura 3 – Características dos Estilos Gerenciais da EAEG.

Fonte: Elaborada pela Autora Baseada em Melo (2004).

A definição do estilo gerencial do gerente contribui para a análise do desempenho dos subordinados, bem como da organização, no exercício de suas atividades e principalmente na busca pelos seus objetivos, de modo que permite a verificação da adequação da maneira de gerenciar aos resultados que se espera em determinados processos, como, por exemplo, em processos de mudança organizacional.

Adentrando nas especificidades e principais pontos a se tratar no que tange aos processos de mudança organizacional, o próximo item trata sobre mudanças organizacionais, abordando sua definição, tipologias e modelos explicativos, no intuito de caracterizar e explicar o contexto e as condições que a mudança pode ocorrer nas organizações.

2.3 Mudança Organizacional

O tema mudança organizacional vem sendo explorado nos últimos anos, fazendo surgirem novas abordagens, reafirmando antigos conceitos e gerando, assim, aporte teórico e

prático sob diversos enfoques (WOOD JR., 2002, BORGES e MARQUES, 2011). Existem abordagens sob perspectivas filosóficas e antropológicas, analisando o conceito da mudança ou propondo receituários de mudanças como forma de melhorar o desempenho das organizações (BECK; BRUDERL, WOYMODE, 2008). A amplitude de abordagens sobre a temática não é nova e assumiu, ao longo dos anos, diferentes perspectivas (LIMA e BRESSAN, 2003). As mudanças passaram a ser impostas às organizações em um ritmo e uma força muito grande (MAURO, 2008).

A mundialização da economia, as aceleradas alterações no contexto social e político, consumidores cada vez mais exigentes, aumento da competitividade, redução do ciclo de vida dos produtos, exigência de tratamento diferenciado à força de trabalho e necessidade de velocidade nas ações caracterizam o atual cenário de atuação das organizações. Diante dessa configuração, as mudanças passam a constituir o cerne da gestão, fazendo com que as empresas busquem veemente adaptar-se a esses novos ambientes e obter uma postura proativa em relação às mudanças (MOTTA, 1997; GUIMARÃES E BORGES e MARQUES, 2011). Wood Jr. (2009) acredita que se passou a ter um maior grau de preocupação e atenção das organizações para com os processos de mudanças.

Em outras palavras, as mudanças começam, então, a fazer parte das atividades ou, até mesmo, das diretrizes organizacionais e dos direcionamentos da gestão. Para tanto, neste item são abordadas as definições para o termo “*mudança organizacional*”, bem como suas tipologias e modelos explicativos. As tipologias da mudança a serem definidas demonstram as configurações que o processo pode tomar e os modelos explicativos tornam inteligível o que e como o mesmo pode ser instruído. Ressalta-se a importância de estudar e conhecer a definição e os modelos explicativos para que estes sirvam como base para explicar os processos de mudança no âmbito organizacional e, no caso desta pesquisa, embasar a compreensão das características e dos fatores envolvidos na mudança em estudo.

2.3.1 Definição, Tipologias e Modelos Explicativos

O conceito de mudança organizacional assume diferentes enfoques, uma vez que a mudança pode ser tratada por diversos pontos de vista. A polissemia da definição de mudança

organizacional reside na possibilidade de esta abarcar modificações sob diversos fatores na empresa.

Neste contexto, Bressan (2001) considera difícil conceituar e definir de forma simples e prática o construto mudança organizacional, uma vez que a própria natureza do conceito é de difícil delimitação. A autora considera que a mudança organizacional envolve qualquer modificação, seja ela planejada ou não, nos componentes formais e informais relevantes na empresa, como mudanças nas pessoas, na estrutura, nos produtos, nos processos e também na cultura, que seja significativa, tenha alcance sob a maioria dos membros da organização e objetive melhorar o desempenho da empresa às demandas internas e externas.

Sob este mesmo prisma, Wood Jr., Curado e Campos (1994), consideram a mudança organizacional como uma modificação na estrutura, na estratégia, na cultura, na tecnologia ou nos recursos humanos da empresa, a qual é capaz de gerar impacto em parte ou na totalidade da empresa. Neste sentido, para Ford e Ford (1994, p. 759), a mudança organizacional ocorre quando algo parece tornar-se '*outra coisa*' e esta '*outra coisa*' parece ser um resultado.

A mudança organizacional pode ser concebida como uma resposta às mudanças ambientais, objetivando manter a conformidade entre os componentes organizacionais, elevar o desenvolvimento individual e aumentar a *performance* da empresa (PORRAS e ROBERTSON, 1992; NADLER, SHAW e WALTON, 1994).

De forma mais ampla, Neiva (2004) considera que uma mudança organizacional diz respeito a alterações que podem ser de pequeno ou de grande porte, ocorrer de forma planejada ou não, contínua ou pontual, em elementos-chave da organização (finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente), impulsionada por fatores internos e/ou externos e que positiva ou negativamente podem influenciar os resultados da organização.

A partir dos conceitos apresentados, o conceito de mudança organizacional adotado para este trabalho consiste de um processo de modificação em componentes chaves da organização, que ocorre em resposta a pressões de fatores internos e/ou externos que, de alguma forma, influenciam no seu desempenho e resultados com o intuito de adaptar-se ao meio ou como motivo de sobrevivência organizacional.

Além da questão conceitual, definem-se, na literatura e em pesquisas, modelos explicativos e tipologias da mudança organizacional. Assim como a definição de mudança, os modelos explicativos do processo de mudança dentro das organizações também não são novos, esboçando diferentes contornos da temática de acordo com o enfoque que se dá. Tem-

se modelos que se propõem a explicar a mudança organizacional sob a ótica do desenvolvimento causal, fazendo análise de conteúdo (o que muda na organização), como os propostos por Mintzberg e Westley (1992), Burke e Litwin (1992) e Beer e Nohria (2000), e modelos que fazem uma análise de contexto (forças atuantes dentro e fora da organização), como o de Greenwood e Hinings (1996).

Diferentes tipologias são definidas para mudanças organizacionais, sendo estabelecidas levando em consideração diversas dimensões e concepções, como: (a) continuidade *versus* descontinuidade no tempo (mudança transacional/incremental/contínua *versus* mudança transformacional/radical/episódica/descontínua); (b) objeto da mudança (a organização como um todo ou apenas subsistemas organizacionais); (c) intensidade da mudança (se intensa, sendo simultânea em todos os elementos da organização ou, se gradual, sendo um elemento de cada vez); (d) tempo da resposta a eventos externos (a antecipação ou reação às exigências do meio); (e) velocidade da mudança (devagar ou rápida); (f) intencionalidade *versus* emergência da mudança (mudança planejada ou não); (g) atores que exercem papel fundamental na mudança (alta direção e membros da organização); (h) papel do agente de mudança (tipo de atuação do agente para que a mudança ocorra); e (i) prazo em que ocorra a mudança (o tempo decorrido para efetivação da mudança) (DOMINGOS, 2009).

Modelos explicativos como o de Mintzberg e Westley (1992), que analisam o conteúdo da mudança, acreditam que, até então, as teorias e pesquisas sobre mudanças organizacionais buscavam explicá-las baseando-se em evidências tangíveis e deixavam as questões comportamentais sem explicação. As explicações eram reduzidas a conteúdos isolados da mudança (cultura ou processos de trabalho), decisões particulares para mudar (planejamento estratégico, desenvolvimento organizacional) ou algum episódio distinto de mudança. Assim, os autores buscam explicar o processo de uma forma mais sistemática e abrangente, e adotam a visão de que as mudanças organizacionais ocorrem numa movimentação cíclica dentro de duas esferas, a organização e a estratégia. As mudanças podem ocorrer de um nível conceitual até um nível mais concreto. Mudanças de nível mais conceitual envolvem mudanças de cultura e de visão e as mudanças em níveis mais concretos com pessoas e recursos, como demonstra a Figura 4.

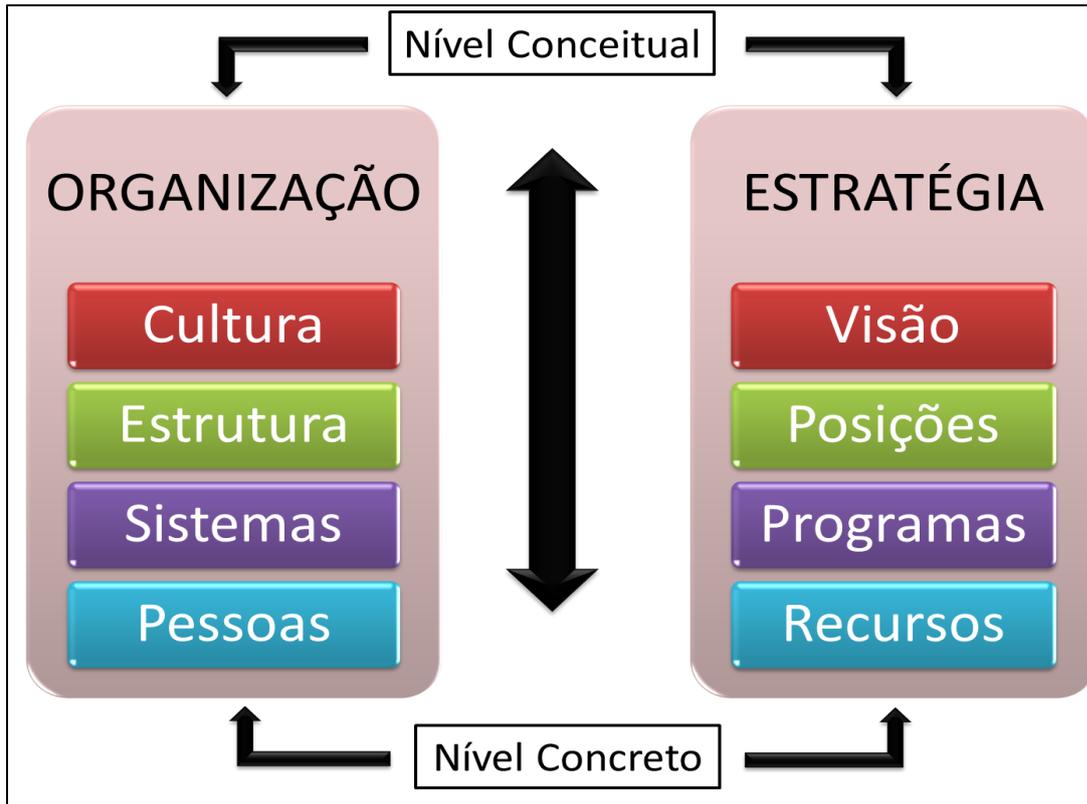


Figura 4 – Conteúdos e Níveis da Mudança Organizacional.
 Fonte: Baseada em Mintzberg e Westley (1992).

A Figura 4 mostra que há uma equivalência entre os níveis de mudança da organização e os níveis de mudança da estratégia. Em outras palavras, pensar uma mudança de cultura implica em mudar a visão. Para Mintzberg e Wesley (1992), as alterações de níveis elevados devem ser acompanhadas de alterações nos níveis mais baixos. Sendo assim, propor mudanças culturais sem mudar a estrutura ou efetuar mudanças de sistemas sem atingir as pessoas não proporcionaria grande retorno à organização.

Mintzberg e Westley (1992) consideram, ainda, que há dois tipos de mudanças: as mudanças que ocorrem de forma dedutiva e as mudanças indutivas. As *mudanças dedutivas* ocorrem a partir do nível conceitual para o concreto, ou seja, do pensamento, da idealização, para o tangível, a ação. As mudanças de conceitos e percepção são trabalhadas por meio de manifestações mais tangíveis, também conhecida como mudança aninhada. Já as *mudanças indutivas* ocorrem em sentido oposto, partindo do nível concreto para o conceitual, ou seja, implicações das mudanças tangíveis são generalizadas para percepções mais amplas.

Estas mudanças (dedutivas e indutivas) podem ocorrer de diversas formas e ser de diferente abrangência: (a) *revolucionária*, (b) *fragmentada*, (c) *focalizada*, (d) *isolada* ou (e) *incremental* (MINTZBERG e WESTLEY, 1992), como ilustrado na Figura 5.

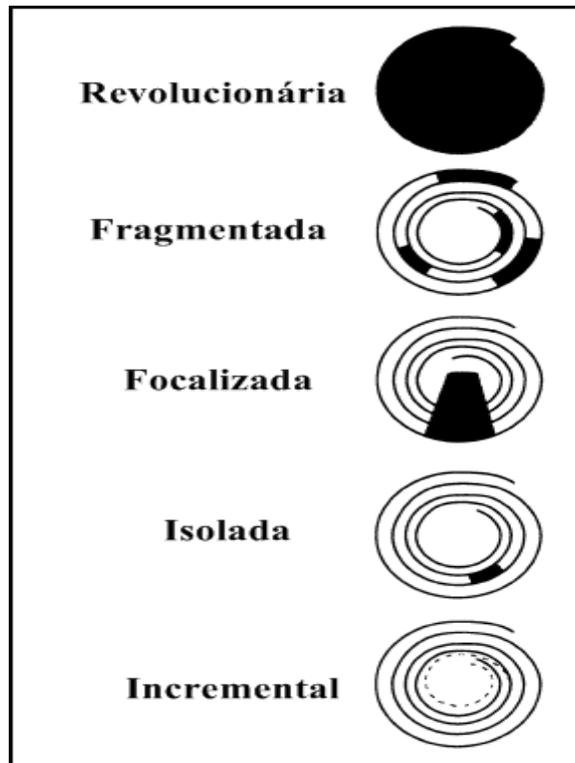


Figura 5 – Abrangência da Mudança Organizacional.
Fonte: Adaptado de Mintzberg e Wesley (1992, p. 43).

A mudança revolucionária ocorre de forma concentrada; a fragmentada compreende o acontecimento de mudança de vários elementos de forma independente; a mudança focalizada pode abranger diversos níveis, mas ocorre em apenas uma parte da organização (uma função ou um departamento); a forma isolada de mudança compreende a efetuação de mudanças de forma específica e tende a ocorrer em níveis mais inferiores; e a mudança incremental ocorre aos poucos, gradativamente (MINTZBERG e WESLEY, 1992).

Sob a mesma perspectiva de Mintzberg e Wesley (1992), o modelo proposto por Burke e Litwin (1992) fornece um quadro causal que busca demonstrar quais e como os componentes organizacionais podem ser afetados pela mudança e quais e como afetam o desempenho organizacional. O modelo define fatores que podem desencadear um processo de mudança, fatores transformacionais e fatores transacionais, sendo que a ação sobre o conteúdo

de cada um dos fatores estimula um tipo de mudança, que os autores definem como mudanças transformacionais e mudanças transacionais (BURKE e LITWIN, 1992). O Modelo de Mudança e Desempenho de Burke e Litwin (1992) é apresentado na Figura 6, sendo que os fatores transformacionais encontram-se na parte superior do modelo, identificados com traços diagonais, e os fatores transacionais na parte inferior do modelo, identificados pelas caixas com preenchimento sólido.

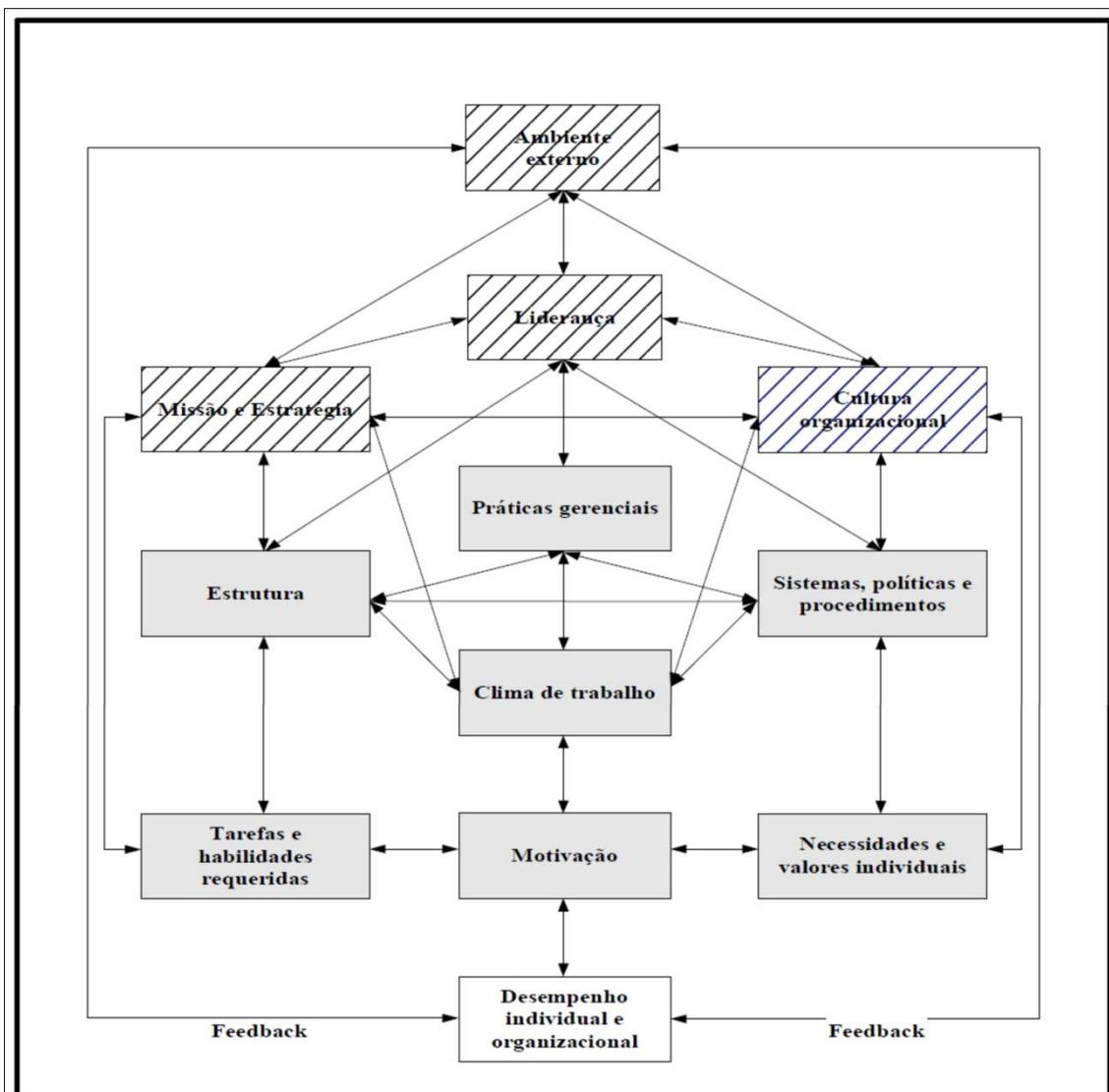


Figura 6 – Modelo de Mudança e Desempenho.
Fonte: Adaptado de Burke e Litwin (1992, p. 528).

Os fatores transformacionais da mudança (parte superior do modelo) abrangem áreas que requerem novos comportamentos dos colaboradores como resposta às pressões do

ambiente interno e do ambiente externo, tais como missão, estratégia, liderança e cultura organizacional. Estes fatores possuem um alto nível de influência no processo de mudança, pois, quando um deles sofre alguma alteração, tende a ocasionar alterações nos demais também, sendo que, assim, mudanças na missão, na estratégia, de liderança ou na cultura organizacional possuem um “peso maior” que mudanças na estrutura, práticas gerenciais e sistemas (fatores transacionais) (BURKE e LITWIN, 1992). Os fatores transformacionais são apresentados e definidos no Quadro 2.

Fatores	Definição
Ambiente externo	Condição ou situação externa que influencia o desempenho organizacional (mercado, condição financeira mundial, política).
Missão	Propósitos da organização declarados pela organização.
Estratégia	Forma como a organização pretende atingir seus objetivos em determinado tempo.
Liderança	Orientações dos executivos que servem como modelo para os demais colaboradores.
Cultura Organizacional	Modo de fazer as coisas na organização que cria um sistema de significados e valores para os colaboradores.

Quadro 2 – Fatores Transformacionais da Mudança.

Fonte: Baseado em Burke e Litwin (1992).

Os fatores transacionais (parte inferior do modelo) são influenciados por elementos psicológicos e organizacionais que controlam as consequências motivacionais que refletem no desempenho geral. São eles: a estrutura, práticas gerenciais, clima de trabalho, sistemas, políticas e procedimentos, tarefas e habilidades requeridas, motivação e necessidades e valores individuais. Para Burke e Litwin (1992), a mudança transacional tem um menor nível de influência quando comparada à mudança transformacional, uma vez que uma alteração em um fator transacional, por exemplo, na estrutura, poderá ou não afetar toda a organização, dependendo de qual estrutura será alterada. Os fatores transacionais estão apresentados no Quadro 3.

(continua)

Fatores	Definição
Estrutura	Arranjo das funções e das pessoas em áreas específicas com níveis de autoridade, responsabilidade, comunicação e relacionamento para efetivar a missão e a estratégia da organização.
Práticas de Gerenciamento	O que os gerentes fazem no curso normal dos acontecimentos para alocar recursos humanos e materiais à sua disposição para executar a estratégia da organização.

(conclusão)

Fatores	Definição
Sistemas, Políticas e Procedimentos	Políticas e mecanismos padronizados para facilitar o trabalho, manifestados em sistemas de recompensas, de gerenciamento e de controle.
Clima de Trabalho	Impressões coletivas, expectativas e sentimentos que os membros das unidades de trabalho possuem e que afetam as relações com o chefe, grupo de trabalho e demais grupos da organização.
Tarefas e Capacidades Requeridas	Comportamentos e conhecimentos necessários para a eficácia das tarefas com desempenho e responsabilidade.
Motivação	Tendência comportamental para direcionar-se ao alcance das metas e objetivos de forma persistente até que se alcance o almejado.
Necessidades e Valores Individuais	Fatores psicológicos específicos que fornecem significado e desejo para as ações individuais ou pensamentos.

Quadro 3 – Fatores Transacionais da Mudança.

Fonte: Baseado em Burke e Litwin, (1992).

O desempenho individual e organizacional é o indicador do esforço e da realização do processo, ou seja, o resultado do resultado. Para Neiva (2004, p. 11), o que se percebe é que, neste modelo, “[...] o desempenho organizacional é definido como um somatório dos desempenhos individuais” e que este considera a premissa da congruência, ou seja, considera que há um grau de conformidade entre o ambiente e os componentes organizacionais, logo, a alteração em um ou mais componentes do modelo irá impactar e tornar necessária uma alteração em outro elemento organizacional para que assim se mantenha a congruência organizacional, isto por meio do *feedback* (BURKE e LITWIN, 1992).

Em contrapartida, Greenwood e Hinings (1996) propõem um modelo que, a partir de uma análise de contexto, explicam o desenvolvimento da mudança organizacional. O modelo é embasado na união das proposições teóricas do antigo institucionalismo e do novo institucionalismo, sendo, então, denominado pelos autores como *neo-institucionalismo*. Desta forma, consideram, pela primeira vez, o papel ativo do ambiente organizacional no processo de mudança, assumindo a congruência entre os ambientes organizacionais internos e externos. A Figura 7 apresenta o Modelo de Mudança Organizacional de Greenwood e Hinings (1996).

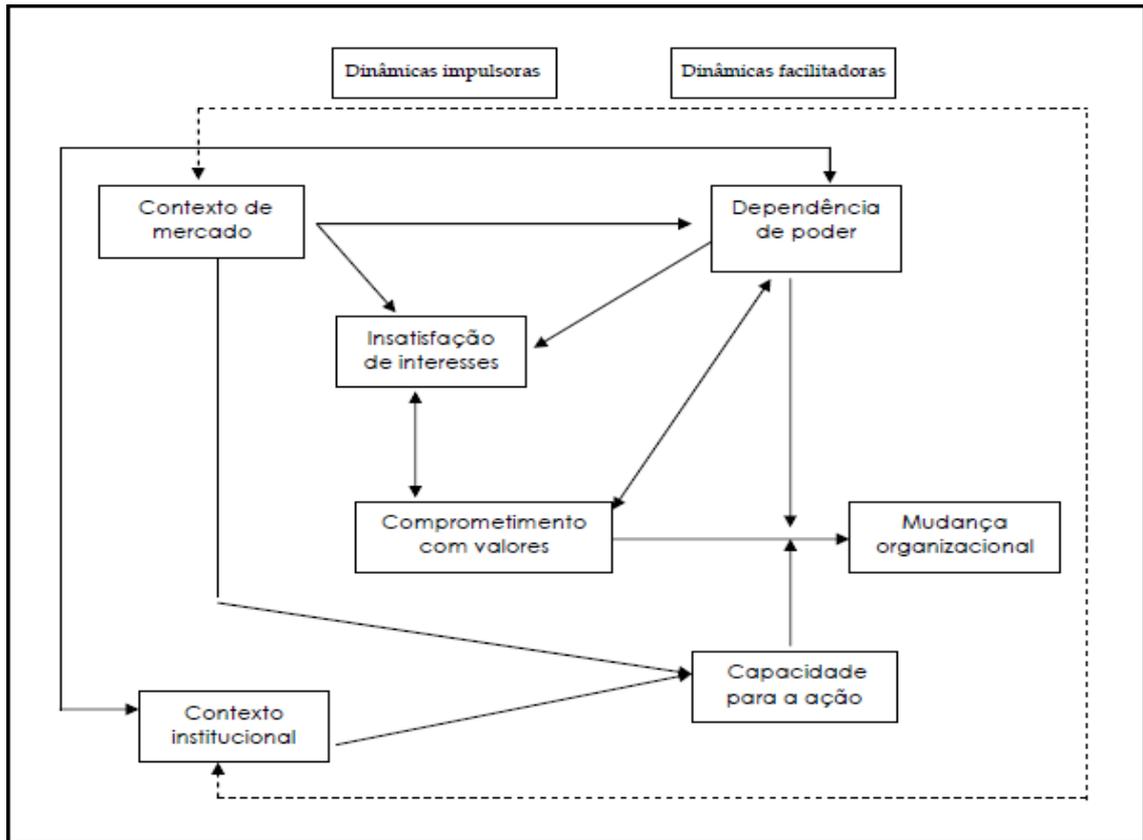


Figura 7 – Modelo de Mudança Organizacional.
 Fonte: Adaptado de Greenwood e Hinings (1996).

A pressão para mudança ocorre à medida que os grupos dentro da organização ficam insatisfeitos com o grau que seus interesses estão sendo realizados (GREENWOOD e HININGS, 1996). Desta forma, Greenwood e Hinings (1996) destacam que o modelo assume que a mudança organizacional ocorre a partir da combinação de variáveis exógenas (contexto mercadológico e institucional) e variáveis endógenas, que seriam *dinâmicas impulsionadoras* da mudança (insatisfação de interesses, comprometimento com valores), e as *dinâmicas facilitadoras* ou *habilitadoras*, que compreendem os fatores que irão habilitar a organização para mudar (dependência do poder e capacidade para ação).

As variáveis exógenas da mudança compreendem o contexto mercadológico, que pode ser entendido, de acordo com Mauro (2008, p. 58), como o “espaço de competição econômica onde ocorrem as trocas de bens e serviços e cuja organização é recompensada pela atividade e controle eficiente de seus sistemas de produção”; e o contexto institucional, que pode ser definido, na visão de Mauro (2008, p. 58), como “o espaço de construção e difusão de ideias, crenças, normas, valores, regras e requerimentos que constituem os moldes para organizar e condicionar a legitimidade da organização”.

As variáveis endógenas compreendem a dinâmica impulsionadora e a facilitadora. Dentro da dinâmica impulsionadora tem-se a insatisfação de interesses, caracterizada como uma avaliação negativa dos grupos organizacionais a respeito da busca pelos seus interesses, onde o comprometimento com valores está vinculado à aceitação ou não dos modelos organizacionais por parte dos grupos organizacionais. Greenwood e Hinings (1996) acreditam que a aceitação ou rejeição colabora ou dificulta o processo de mudança, já que, se os colaboradores dentro de seus grupos perceberem que o que foi proposto condiz com seus valores e interesses, a mudança será efetivada.

As *dinâmicas habilitadoras* envolvem as diferenças de poder entre os grupos organizacionais e a habilidade de gerenciar o processo de mudança. As diferenças de poder são entendidas como a capacidade de interferir em decisões e a capacidade para ação caracteriza-se como a disponibilidade de recursos e a habilidade de mobilizá-los para efetuar uma mudança (GREENWOOD e HINNINGS, 1996).

Greenwood e Hinings (1996) definem, ainda, que podem ocorrer mudanças do tipo *convergente* ou mudanças do tipo *radical*. Uma mudança *convergente* compreende um ajuste na orientação organizacional existente, enquanto uma mudança *radical* ocorre quando há uma ruptura da orientação organizacional existente e, por conseguinte, a transformação da organização (GREENWOOD e HINNINGS, 1996).

Beer e Nohria (2000) sugerem duas teorias para explicar a natureza da mudança organizacional. Estas teorias, distintas entre si, servem como modelos explicativos para as abordagens que são tomadas nas organizações, demonstrando como podem ser diferentes o foco, os processos, a liderança, dentre outras questões que podem vir a influenciar na implementação e execução de uma mudança.

Os mesmos autores Beer e Nohria (2000) denominam as teorias explicativas do processo de mudança como Teoria *E* e Teoria *O*. A Teoria *E* tem um tipo de abordagem para mudar que os autores denominam de “*hard*”. Nesta, a mudança é baseada no valor econômico, ou seja, a mudança geralmente envolve o uso pesado de incentivos econômicos e outras providências, sejam elas drásticas (como demissões em massa) ou não, visando apenas maximizar o valor econômico empresarial. A Teoria *O* faz uma abordagem para mudar denominada “*soft*”, que tem como objetivo desenvolver a cultura corporativa, construir as competências da força de trabalho, melhorar a capacidade humana para o trabalho em equipe e para a comunicação, isto por meio da aprendizagem individual e organizacional, visando aumentar a produtividade do colaborador. Nesta última, o processo de mudança compreende:

mudança – *feedback* – reflexão – nova mudança; o que demonstra que esta abordagem busca por meio do *feedback* e da reflexão obter aprendizado e, assim, implementar uma nova mudança com melhorias.

O Quadro 4 apresenta as diferenças propostas por Beer e Nohria (2000), de cada uma das teorias explicativas (Teoria *E* e Teoria *O*), em diversas dimensões envolvidas em um processo de mudança.

Dimensão	Teoria <i>E</i>	Teoria <i>O</i>
Objetivo	Resultados financeiros	Aumentar a produtividade e qualidade.
Liderança	Mudança gerida de forma antiga (de cima para baixo).	Mudança gerida buscando colaboradores emocionalmente comprometidos com a melhoria do desempenho da empresa (de baixo para cima).
Foco	Racionalização de estruturas e sistemas.	Competências e atitudes dos colaboradores.
Processo	Planejados e pragmáticos.	Evolutivos e emergentes.
Recompensas	Financeiras.	Sistema de pagamento baseado em habilidades e plano de ganhos de compartilhamento.
Uso de Consultores	Dependem fortemente de consultores externos para encontrar novas maneiras de olhar para o negócio e gerenciá-lo.	Fazem análises próprias do negócio e constroem suas próprias soluções para que isso leve os colaboradores a um processo de aprendizagem.

Quadro 4 – Diferenças das Teorias *E* e Teoria *O*.

Fonte: Baseado em Beer e Nohria (2000).

No cotidiano organizacional, devido às empresas implementarem mudanças executando as duas teorias (“*hard*” e “*soft*”), tem-se um problema, uma vez que as duas são muito diferentes entre si, o que torna muito difícil administrá-las simultaneamente sem que se resolva as dissonâncias entre elas. Nesta ótica, percebe-se que as duas teorias têm suas potencialidades e também dificuldades.

Na Teoria *E* não se constrói capacidades que sustentem vantagem competitiva baseada na coordenação, comunicação e criatividade, no entanto, o retorno oriundo do aumento do valor econômico também é importante para a prospecção da empresa. Na Teoria *O*, a lealdade e o compromisso com os colaboradores podem dificultar a tomada de decisões difíceis da gestão, de modo que coloca em dúvida o comprometimento desta para com os colaboradores, mas, por outro lado, investe-se na formação dos recursos humanos da empresa.

Nesta configuração, Beer e Nohria (2000) recomendam que ocorra o sequenciamento, ou seja, que se estabeleçam fases de aplicação de cada uma das teorias, iniciando, por

exemplo, como uma reestruturação administrativa com foco no valor econômico (Teoria *E*), passando para modificações culturais, de comunicação e de aprendizado, isto de forma a preservar o psicológico dos envolvidos e a cultura da empresa.

A combinação da Teoria *E* e da Teoria *O* pode fazer com que uma organização desenvolva a capacidade de se adaptar, sobreviver e prosperar por anos. As organizações que conseguirem aplicar de maneira simultânea as duas teorias, com suas tensões resolvidas, poderão obter retornos em lucratividade e produtividade, o que as levaria à obtenção de vantagem competitiva (BEER e NOHRIA, 2000).

Os modelos que buscam explicar as mudanças organizacionais normalmente avaliam questões relativas ao conteúdo (o que muda na organização), aos contextos (forças atuantes no ambiente externo e interno da organização), aos processos (ações que ocorrem durante a mudança) e aos critérios (resultados da implementação da mudança) (ARMENAKIS e BEDEIAN, 1999).

Pode-se encontrar na literatura outros modelos e tipificações, além dos supracitados, de diversos autores, que também podem explicar e nominar as mudanças organizacionais. No entanto, para os fins desta pesquisa, os embasamentos apresentados servem como base no desenvolvimento da mesma. Ressalta-se, ainda, que o objetivo da revisão teórica aqui realizada não é esgotar as explicações acerca da temática da mudança organizacional, seus modelos e tipologias empregadas, e sim, possibilitar o embasamento literário para posteriores discussões neste trabalho.

Uma definição mais atual para a mudança organizacional é a de Boockenooghe (2010), que sugeriu a tipificação da mudança de duas maneiras: a mudança do tipo *top down* ou a mudança *botton up*. A mudança *top down* ou, como denominada por Boockenooghe (2010), mudança dirigida, planejada, transformacional, centra-se numa perspectiva de gestão estratégica que considera a mudança organizacional como um processo de implementação de estratégias corporativas desenvolvidas por líderes e tomadores de decisão (BOOCKENOOGHE, 2010). Para Choi e Ruona (2011), nesta perspectiva considera-se que os indivíduos da alta gerência detêm o conhecimento e o poder para realizar reposicionamentos da organização no intuito de explorar a dinamicidade do ambiente; os gestores e/ou líderes possuem os recursos para efetivar mudanças organizacionais a fim de aproveitar as oportunidades do ambiente. A mudança *botton up*, também denominada como mudança orientada, emergente ou incremental, centra-se sob a visão do desenvolvimento organizacional. Para Choi e Ruona (2011), esta abordagem para a mudança foca seus esforços

na busca por melhorias no desenvolvimento individual e organizacional no intuito de aumentar deliberadamente a eficácia da empresa. Este tipo de abordagem enfatiza que a mudança só ocorre quando há uma reeducação individual e considera, ainda, a importância da participação de todos e do *feedback* como maneira de reflexão e orientação para ações futuras e para a construção de elos de confiança, parceria e compromisso (CHOI e RUONA, 2011).

Alguns termos também são muito comuns de se encontrar em pesquisas sobre mudança. São os tipos de mudança *turnaround* e *revitalização*. A mudança *turnaround* compreende um processo rápido de mudança dirigido por uma fonte (chefe) central. É uma mudança que tem seu foco no líder, sendo que este concentra os esforços e a mudança ocorre de cima para baixo – *up down* (o topo/chefia infiltra a mudança). Já a mudança do tipo *revitalização* é um episódio mais lento, adaptável e persuasivo de mudança. É desenvolvido em pequenos passos, de maneira estável e a mudança é infundida a partir de atitudes de baixo para cima – *botton up* (dos colaboradores para a chefia) (MINTZBERG e WESTLEY, 1992).

Diante do exposto, apresenta-se, no Quadro 5, uma compilação em ordem cronológica das possíveis tipificações que podem ser feitas para mudança organizacional, de acordo com cada autor.

(continua)

Autores	Tipologia	
Mintzberg e Westley (1992)	<i>Dedutiva</i>	<i>Indutiva</i>
	Mudança de conceitos e percepção que são trabalhadas através de manifestações mais tangíveis.	Mudança oriunda das implicações de mudanças mais tangíveis e que são generalizadas para percepções mais amplas.
Burke e Litwin (1992)	<i>Transformacional</i>	<i>Transacional</i>
	Mudança que abrange áreas que requerem novos comportamentos dos colaboradores como resposta às pressões do ambiente interno e do ambiente externo.	Mudança influenciada por elementos psicológicos e organizacionais que controlam as consequências motivacionais que refletem no desempenho geral da organização.
Nadler, Shaw e Walton (1994)	<i>Incremental</i>	<i>Descontínua</i>
	Mudança que faz parte do padrão existente e constante de adaptação e modificação da organização na busca pela resolução de seus problemas e na busca pelo seu bom funcionamento.	Mudança do padrão existente que ocorre em períodos de desequilíbrio e envolve uma ou várias reestruturações de características da empresa.

(conclusão)

Autores	Tipologia	
Greenwood e Hinnings (1996)	<i>Convergente</i>	<i>Radical</i>
	Mudança que compreende um pequeno ajuste na orientação organizacional existente.	Mudança que compreende uma ruptura da orientação organizacional existente e, por conseguinte, uma transformação organizacional.
Weick e Quinn (1999)	<i>Contínua</i>	<i>Episódica</i>
	Mudança constante, cumulativa e evolutiva. Pequenos avanços que ocorrem cotidianamente na organização, cujo acúmulo pode levar a mudanças mais significativas na organização.	Mudança pouco frequente, descontínua e intencional. Ocorre em períodos de divergência e desequilíbrio.
Beer e Nohria (2000)	<i>Hard</i>	<i>Soft</i>
	Mudança que geralmente envolve o uso pesado de incentivos econômicos e outras providências que visam maximizar o valor econômico da empresa.	Mudança que tem como objetivo aumentar a produtividade do colaborador por meio da aprendizagem individual e organizacional.
Boockenooghe (2010)	<i>Top Down</i>	<i>Botton up</i>
	Mudança centrada no processo de implementação de estratégias corporativas desenvolvidas por líderes e tomadores de decisão. A alta gerência detém o conhecimento e o poder para efetivar mudanças.	Mudança centrada na busca por melhorias no desenvolvimento individual e organizacional no intuito de aumentar deliberadamente a eficácia da empresa. Considera a participação de todos e o <i>feedback</i> como de grande importância na mudança.

Quadro 5 – Tipologias da Mudança Organizacional.

Fonte: Elaborado pela Autora Baseado em Mintzberg e Westley (1992), Burke e Litwin (1992), Nadler, Shaw e Walton (1994), Greenwood e Hinnings (1996), Weick e Quinn (1999), Beer e Nohria (2000), Boockenooghe (2010).

Caracterizando o processo de mudança organizacional, Burke (2011) faz uma comparação baseada em dois tipos de sistemas: frouxamente acoplado e rigidamente acoplado. Esses sistemas são diferenciados por meio da análise da hierarquia e da interdependência dentro do sistema. No sistema frouxamente acoplado, a hierarquia é plana e descentralizada, a cadeia de comando não é tão rígida e existe uma independência entre as unidades para atingir o objetivo da organização. Por sua vez, em um sistema rigidamente acoplado, a hierarquia é íngreme e centralizada, a cadeia de comando é clara e as unidades são bastante dependentes para cumprir a missão da organização. O tipo de mudança que ocorre varia de acordo com as características de cada um dos sistemas, como se pode verificar no Quadro 6:

Dimensão de Comparação	Sistema Frouxamente Acoplado	Sistema Rigidamente Acoplado
Foco	Contínuo	Episódico
Escala	Pequena	Grande
Tipo de Iniciativa	Improvisada	Intencional
Processo de Consulta	Acomodativa	Forçada
Locus da Mudança	Local	Universal

Quadro 6 – Caracterização dos Tipos de Mudança de Acordo com os Sistemas.

Fonte: Burke (2011).

Nota-se uma grande diferenciação, mas, também, similaridades nas tipologias da mudança organizacional. Nesta pesquisa se adotará a tipologia de Burke e Litwin (1992) – *Mudanças Transformacionais* e *Mudanças Transacionais* - para tipificar as mudanças analisadas, devido à determinação desta às influências do meio externo na criação de novos comportamentos dos indivíduos no seu ambiente de trabalho (mudança transformacional) e da influência dos fatores psicológicos e organizacionais que controlam as consequências motivacionais, as quais refletem no desempenho grupal (mudança transacional).

Diante do exposto, entende-se a relevância das questões tratadas neste item. Destaca-se a importância de se conhecer e entender o tipo e a caracterização da mudança que está sendo desenvolvida na organização, o que pode orientar a organização nos seus propósitos e, sobretudo, possibilitar a verificação da repercussão que a mudança pode trazer sobre a organização como um todo. Um processo de mudança baseado no conhecimento e na análise dos fatores que podem interferir positiva ou negativamente no processo de mudança tem sua pertinência e relevância (GREENWOOD e HINNINGS, 1996), uma vez que, assim, a empresa poderá mais facilmente buscar a otimização de resultados e conduzir a empresa ao propósito a que se destina a mudança.

Somando-se ao já apresentado, considera-se, também, a relevância da discussão acerca da capacidade organizacional para mudança, de modo que o conhecimento e o entendimento das capacidades da empresa podem vir a servir como guias na condução de processos de mudança. Assim, apresenta-se, no item a seguir, a conceituação e definição de capacidade organizacional para mudança, bem como os aspectos e fatores envolvidos.

2.4 Capacidade Organizacional para Mudança

O conceito de capacidade organizacional para mudança vem sendo discutido na literatura, embasando-se de acordo com a área de interesse de atuação dos pesquisadores (NEIVA, 2004). A conceituação da capacidade organizacional para mudança volta-se para a definição de fatores que podem facilitar ou dificultar a ocorrência de mudanças em organizações. Para Greenwood e Hinings (1996), tais fatores identificam a capacidade de ação existente na organização para ocorrência de mudanças.

Em contrapartida, Judge e Douglas (2009) acreditam que na área das ciências organizacionais a capacidade para mudança é um construto novo, mas que este pode auxiliar executivos na preparação e melhorias do processo de mudança organizacional e conduzir acadêmicos nos estudos sobre a temática da mudança. Nesse sentido, Danna (2012) acredita que, mesmo que muitos autores estejam abordando em suas pesquisas os fatores que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional, o conceito de capacidade organizacional para mudança ainda é incipiente e não foi consolidado na literatura.

Nos dicionários, vincula-se à capacidade a ideia de condição, qualidade ou potencial para realizar uma atividade e/ou ação ou, ainda, para qualificar objetos e pessoas de acordo com seus potenciais para realização de algo efetivamente (DOMINGOS, 2009). Na literatura voltada para as ciências organizacionais, Greenwood e Hinings (1996) propuseram o conceito de capacidade para ação para explicar a existência de algumas características, na organização ou de seus membros, que corroboram com o desenvolvimento de ações para se efetuarem mudanças, envolvendo a existência de fatores que habilitam a organização para mudar. Para esses autores, a capacidade para ação está relacionada à habilidade de gerenciar processos de transição de modelos, considerando desde a disponibilidade de habilidades e recursos na organização, como a mobilização destes pela ação de líderes.

As organizações que investem nestes fatores, visto que o processo de mudança passa a ser crucial para sua sobrevivência diante do contexto mercadológico competitivo, passam a ter condições para competir, vantagens sobre a concorrência e, ainda, capacidade de superar as ameaças, aproveitar oportunidades e, sobretudo, criar capacidades ou agir proativamente.

O destaque que se pode fazer à proposta de Greenwood e Hinings (1996) refere-se à diferenciação que esta faz entre capacidade de mudança e de diagnóstico organizacional. A avaliação da capacidade de mudança, na visão dos autores, compreenderia uma análise

continuada do processo, a ser realizada enquanto o processo de mudança está ocorrendo, ao contrário do desempenho organizacional, que faria uma análise em um momento anterior ao processo.

Greenwood e Hinings (1996) ainda apresentam os aspectos que consideram fazer parte da capacidade organizacional para mudança. Estes aspectos são demonstrados na Figura 8:



Figura 8 – Aspectos que Compõem a Capacidade Organizacional para Mudança.

Fonte: Elaborada pela Autora Baseada em Greenwood e Hinings (1996).

A capacidade para mudança é entendida, também, como a capacidade dinâmica da organização. A capacidade dinâmica configura a capacidade integrada da organização e de seus membros de criação de capacidades essenciais de sobrevivência, componentes dinâmicos, estratégias e valores proativos aos concorrentes e às exigências do ambiente. Compreende um conjunto de processos existentes na organização que a habilitam a construir e reconfigurar competências, adquirir e mobilizar recursos (COLLIS, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000).

Por sua vez, Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) entendem a capacidade de mudança como o grau em que aspectos da organização e aspectos do processo contribuem para a mudança ou as restringem. Esses aspectos da organização envolvem: o conhecimento e difusão, pelos membros organizacionais, de objetivos e estratégia da organização; a estrutura organizacional mais flexível, com organização do trabalho mais coletiva e relações entre as diferentes unidades organizacionais; a cultura organizacional, com foco na inovação e orientação das pessoas pelos gerentes; a presença de elevado grau de informação e tecnologia da comunicação; o grau de satisfação das pessoas por seus trabalhos e possibilidades que a organização dá para os indivíduos usarem seus conhecimentos e habilidades; e as relações políticas, com presença de autonomia e dependência mútua de indivíduos e grupos nas organizações.

Os autores consideram que alguns aspectos das organizações podem contribuir ou restringir mudanças, como: as metas e estratégias da organização, a estrutura de trabalho, a cultura organizacional, a tecnologia na comunicação, as características do trabalho e as relações internas de poder. Ou, ainda, aspectos do processo em si, que também podem vir a contribuir ou restringir as mudanças, como: metas e estratégias da mudança, aspectos tecnológicos, tensões e relações de poder dos grupos, tempo do processo, suporte de informações, geração de suporte para a mudança, o papel dos gerentes da mudança, o papel dos gerentes de linha, resultados esperados e o suporte para mudança.

Considerando estudos já realizados e buscando definir fatores que sejam estimadores da mudança organizacional, Fisher (2002) avaliou e organizou os fatores que estão positivamente associados ao processo de mudança organizacional. São eles:

- Ambiente externo;
- Estratégia de atuação;
- Dinâmica de coalizões;
- Estrutura organizacional;
- Fluxo de comunicação na organização;
- Práticas gerenciais.

Para Neiva (2004, p. 71), a definição de capacidade organizacional para mudança está relacionada à “[...] existência de condições ou características da organização ou dos membros que são positivamente relacionados à implantação do programa de mudanças, ou que talvez funcionem como facilitadores da implantação desses programas”. A partir desta ideia, Neiva (2004, p. 79) buscou, com sua pesquisa, “indicar caminhos e explorar possibilidades de

avaliação da percepção de mudança e dos programas de intervenção, com tentativas preliminares de avaliação dessas relações”.

Desta forma, Neiva (2004) definiu capacidade organizacional para mudança como um conceito atrelado à existência de fatores que a habilitam para tal processo e define fatores que podem estar positiva ou negativamente associados à implantação de mudanças organizacionais. Estes fatores podem ser transformacionais (fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização; existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo; coalizões organizacionais apoiadoras da mudança; e turbulência no ambiente externo) ou transacionais (autonomia de unidades e pessoas; trabalho em grupo; burocracia e continuísmo organizacional; e direção, flexibilidade e confiança na atuação da gerência). Esses fatores foram definidos por Neiva e Domingos (2011), como se pode verificar no Quadro 7:

(continua)

	Fator	Definição
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização.	Características do processo de comunicação que favorecem a mudança na organização, como a clareza, objetividade e rapidez na transmissão de informações; acesso às informações necessárias ao trabalho; intercâmbio com outras organizações e unidades.
	Existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo	Existência de um plano de ação para médio e longo prazo que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir a coerência interna e externa da ação organizacional. Inclui: coerência da estratégia com as demandas do ambiente externo; visão de futuro para a organização; conhecimento da estratégia organizacional pelos empregados; uso de debate interno e externo na decisão da estratégia organizacional; avaliação periódica da estratégia e uso das demandas do ambiente externo para as decisões operacionais; regularidade na mudança de estratégia de atuação.
	Coalizões organizacionais apoiadoras da mudança	Modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas. Inclui alianças para promover mudanças, interesse em promover mudança, patrocínio de grupos influentes e da liderança, pressão das lideranças para mudança, resistência de grupos ou lideranças, satisfação de grupos influentes com o padrão atual de funcionamento da organização.
	Turbulência no ambiente externo	Forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização, como, por exemplo, inovação tecnológica, novas regulamentações, políticas do governo, crises econômicas, forças competitivas de mercado, política mundial, modificações no comportamento dos consumidores, modificações no comportamento dos membros da sociedade.

(conclusão)

		Fator	Definição
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional		Autonomia de unidades e pessoas na organização	Processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades tomarem decisões importantes sobre a organização. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, com possibilidade de tomar decisões sobre projetos inovadores sem barreiras no ambiente organizacional, unidades responsáveis por projetos inovadores e autonomia na execução do trabalho envolvendo indivíduos e grupos.
		Trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades	Forma com que o trabalho é coordenado, dividido e executado na organização, dando ênfase à atuação focalizada em grupos ou equipes de trabalho. Inclui centralização e descentralização da tomada de decisão, execução de atividades ou tarefas envolvendo grupos de pessoas, e atuação conjunta de várias unidades.
		Burocracia e continuísmo organizacional	Existência de barreiras, principalmente decorrentes da estrutura organizacional, que impedem a adoção de inovações na organização. Inclui existência de uma intensa diferenciação vertical (com vários números de níveis hierárquicos), formalização e padronização de procedimentos, repetição de práticas rotineiras.
		Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial	Práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações que favorecem a mudança na organização. Enfatiza a existência de direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial. Inclui: ter objetivos claros; estabelecer metas claras e definidas; permitir a criação; valorizar opinião, iniciativas e ideias dos empregados; estimular a aprendizagem; confiar e inspirar confiança; ter coerência entre o discurso e a prática; estar disposto a correr riscos; sentir-se responsável pela mudança; reconhecer as diferenças individuais e prioridades de execução das atividades.

Quadro 7 – Definição dos Fatores que Facilitam ou Dificultam Mudanças Organizacionais.

Fonte: Neiva e Domingos (2011).

Os fatores apresentados no Quadro 7 compõem o modelo de Capacidade Organizacional para Mudança desenvolvido por Neiva (2004) adaptado das pesquisas de Fisher (2002). Este modelo é adotado como base para este estudo, pois considera fatores do ambiente externo e do ambiente interno à organização, acreditando-se que a análise da mudança deve ser embasada na influência do meio externo na criação de novos comportamentos dos indivíduos no seu ambiente de trabalho (mudança transformacional) e na influência dos fatores psicológicos e organizacionais que controlam as consequências motivacionais, as quais refletem no desempenho grupal (mudança transacional). Além disso,

considera-se importante para a pesquisa a diferenciação dos fatores que facilitam ou restringem a mudança de acordo com a sua abrangência (transacional ou transformacional).

Posteriormente, Judge e Elenkov (2005) definiram capacidade organizacional para mudança sob influência da visão baseada em recursos, utilizando um conceito similar ao de flexibilidade organizacional. Para os autores, a capacidade organizacional ampla e dinâmica permite que a empresa adapte as capacidades antigas às novas ameaças e oportunidades, bem como crie novas capacidades. A pesquisa realizada por Judge e Elenkov (2005) indica uma relação entre o elevado grau de capacidade organizacional para mudança e o desempenho ambiental (resultados decorrentes do comprometimento da organização em preservar e proteger o ambiente natural) da empresa. Além disso, os autores verificaram que as percepções de líderes e seguidores sobre a capacidade organizacional para mudança de suas empresas afetam a mudança organizacional e que o alinhamento destas percepções pode facilitar a mudança.

Em contrapartida, Neiva e Paz (2007) relacionam o conceito de capacidade organizacional à existência de condições ou características organizacionais, ou dos membros, positivamente relacionadas à implantação do programa de mudanças ou que possam funcionar como facilitadores da implantação desse programa.

Sob este mesmo enfoque, Judge e Douglas (2009) definem a capacidade organizacional para mudança como uma combinação das capacidades organizacionais e da gestão que permite a uma organização se adaptar com maior rapidez e efetividade que seus concorrentes a situações de mudança. Judge e Douglas (2009) consideram a mudança organizacional como um fenômeno multidimensional dotado de dimensões relacionadas a recursos humanos, cultura organizacional informal e sistemas e processos organizacionais formais. Assim, associam-se à capacidade organizacional as seguintes dimensões: liderança confiável; seguidores confiáveis; líderes de mudança capazes; gerentes integradores; cultura inovadora; cultura responsável; comunicação efetiva; e pensamento sistêmico. Em sua pesquisa, os autores verificaram uma significativa relação entre capacidade organizacional para mudança e desempenho financeiro, apoiando a ideia de que a capacidade organizacional para mudança pode atuar como fonte de vantagem competitiva.

Por sua vez, Meyer e Stensaker (2006) veem a capacidade para mudança mais voltada para habilidades e características operacionais, conceituando-a, então, como a distribuição e o desenvolvimento de capacidades operacionais necessárias para sustentar o desempenho organizacional por longo tempo.

Alguns outros termos relacionados ao conceito de capacidade organizacional para mudança são encontrados na literatura, *e.g.*, o conceito de flexibilidade organizacional, (PALANISAMY e SUSHIL, 2003; HATUM e PETTIGREW, 2004), de receptividade organizacional para mudança (BUTLER, 2003), de prontidão dos empregados para mudança (HOLT et al., 2007), de adaptabilidade organizacional (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004) e, também, o conceito de aprendizagem organizacional (MOILANEN, 2005).

Diante do exposto, apresenta-se, no Quadro 8, uma compilação dos termos e conceituações referentes à capacidade organizacional para mudança. Buscou-se organizar o quadro de forma a identificar, cronologicamente, o autor, o termo utilizado e o conceito estabelecido.

(continua)

Autor	Termo	Conceito
Greenwood e Hinings (1996)	Capacidade para Ação	Relacionada à habilidade de gerenciar processos de transição de modelos, considerando desde a disponibilidade de habilidades e recursos na organização, como a mobilização destes pela ação de líderes. Explica a existência de algumas características na organização ou de seus membros que corroboram com o desenvolvimento de ações para se efetuarem mudanças, envolve a existência de fatores que habilitam a organização para mudar.
Collis (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000)	Capacidade Dinâmica	Capacidade integrada da organização e de seus membros de criação de capacidades essenciais de sobrevivência, componentes dinâmicos, estratégias e valores proativos aos concorrentes e às exigências do ambiente.
Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003)	Capacidade de Mudança	Grau em que aspectos da organização e aspectos do processo contribuem para a mudança ou as restringem.
Palanisamy and Sushil (2003)	Flexibilidade Organizacional	Capacidade para responder à mudança ambiental.
Butler (2003)	Receptividade Organizacional para Mudança	Noção emergente, mas subdesenvolvida, que tenta revelar fatores que contribuem para as organizações serem “baixa-mudança” (contextos não receptivos) ou “alta-mudança” (contextos receptivos).
Neiva (2004)	Capacidade Organizacional para Mudança	Relacionada à existência de condições ou características da organização ou dos membros que são positivamente relacionados à implantação do programa de mudanças, ou que talvez funcionem como facilitadores da implantação desses programas.

(conclusão)

Autor	Termo	Conceito
Hatum e Pettigrew (2004)	Flexibilidade Organizacional	Combinação de um repertório de capacidades organizacionais e gerenciais que permitem que as organizações se adaptem rapidamente sob mudanças ambientais.
Gibson e Birkinshaw (2004)	Adaptabilidade Organizacional	Medida com que um indivíduo ou indivíduos são cognitivamente e emocionalmente propensos a aceitar, compreender e adotar um plano particular para intencionalmente alterar o <i>status quo</i> .
Moilanen (2005)	Aprendizagem Organizacional	Habilidade organizacional de responder a mudanças ambientais em termos de aspectos da estrutura formal e sistemas contextuais de gestão.
Meyer e Stensaker (2006)	Capacidade para Mudança	Habilidades e características operacionais, conceituando-a, então, como a distribuição e o desenvolvimento de capacidades operacionais necessárias para sustentar o desempenho organizacional por longo tempo.
Neiva e Paz (2007)	Capacidade Organizacional para Mudança	Existência de condições ou características organizacionais, ou dos membros, positivamente relacionados à implantação do programa de mudanças, ou que possam funcionar como facilitadores da implantação desse programa.
Holt et al. (2007)	Prontidão dos Empregados para Mudança	Organização conscientemente gerenciada com aprendizagem, como um componente vital em seus valores, visões e objetivos, bem como em suas operações diárias e avaliação.
Weiner, Amick e Lee (2008)	Prontidão para Mudança	Medida que os membros da organização são psicológica e comportamentalmente preparados para implementar uma mudança organizacional, ou, ainda, a motivação e a capacidade dos membros organizacionais de implementar mudança organizacional intencional.
Judge e Douglas (2009)	Capacidade Organizacional para Mudança	Combinação das capacidades organizacionais e da gestão que permite a uma organização se adaptar com maior rapidez e efetividade que seus concorrentes a situações de mudança.

Quadro 8 – Conceitos Relacionados à Capacidade Organizacional para Mudança.

Fonte: Elaborado pela Autora Baseado em Greenwood e Hinings (1996); Collis (1994); Teece, Pisano e Shuen (1997); Eisenhardt e Martin (2000); Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003); Palanisamy and Sushil (2003); Butler (2003); Neiva (2004); Hatum e Pettigrew (2004); Gibson e Birkinshaw (2004); Moilanen (2005); Meyer e Stensaker (2006); Neiva e Paz (2007); Holt et al. (2007); Weiner, Amick e Lee (2008); Judge e Douglas (2009).

Os conceitos apresentados no Quadro 8 são definições diferenciadas para capacidade organizacional para mudança, mas que se remetem à ideia da existência ou não de condições organizacionais, de gestão ou, ainda, de recursos humanos para responder e/ou adaptar-se às mudanças com eficiência e efetividade. Cada conceituação empregada na literatura no intuito

de referir-se à capacidade da empresa de realizar mudanças enfoca uma abordagem diferente, no entanto, a maioria delas ocupa-se em qualificar os fatores que podem estar envolvidos no processo, de modo a facilitar ou dificultar as mudanças na organização.

Foram adotadas como referências para esta pesquisa as conceituações de capacidade organizacional para mudança estabelecidas por Neiva (2004) e por Neiva e Paz (2007). Inicialmente, optou-se por adotar os conceitos destes autores pelo fato de coadunarem com a proposta do modelo de avaliação da capacidade organizacional para mudança utilizado nesta pesquisa. Outrossim, considera-se as definições de capacidade organizacional para mudança de Neiva (2004) e Neiva e Paz (2007) abrangentes e completas, de modo que ambas contemplam a influência, não só das características da empresa, mas também dos membros, nas condições da empresa para efetuar mudanças.

Para tanto, adotou-se nesta pesquisa a ideia de que a capacidade organizacional para mudança está diretamente relacionada a características ou condições da empresa e de seus membros de implementarem mudanças. Essas condições caracterizam-se como fatores que influenciam positivamente a implantação e o desenvolvimento de mudanças no ambiente organizacional. Deste modo, a fim de agregar ao que foi explanado até então, é realizada, no item a seguir, uma caracterização dos fatores que podem habilitar ou dificultar as mudanças nas organizações, de modo a possibilitar o entendimento da possível influência destes na dinâmica de uma mudança dentro do ambiente empresarial.

2.4.1 Fatores que Facilitam ou Dificultam as Mudanças nas Organizações

Certas características de organizações, de seus membros ou mesmo do ambiente externo, podem atuar como agentes facilitadores ou dificultadores de processos de mudança organizacional. A cultura da empresa, as atitudes dos gestores, o comportamento dos colaboradores, a comunicação, a capacidade de aprendizagem, são exemplos que podem contemplar benefícios ou malefícios à efetividade de processos de mudança.

As mudanças nas organizações podem vir a impelir a necessidade de alterações estruturais, modificações na exequibilidade das tarefas do trabalho, redesenhos de cargos e funções, readequação de valores e demais componentes organizacionais e, também, mudanças comportamentais.

Desta forma, para se conduzir mudanças é necessário entender o reflexo que elas terão não só no ambiente organizacional, mas, também, perceber que estas refletirão em cada indivíduo envolvido no processo. Para Gonçalves, Filho e Neto (2006), as mudanças nas organizações estão diretamente vinculadas às mudanças nas pessoas. Em outras palavras, as organizações influenciam as pessoas e as pessoas influenciam o desenvolvimento das organizações.

A mudança afeta a vida das pessoas (SHERE, 2006). Diante de processos de mudanças, as pessoas podem vir a ser expostas a situações de instabilidade e, como consequência, depararem-se com sofrimentos exacerbados. Alguns indivíduos expressam reações adversas à mudança, como, por exemplo, estresse e exaustão emocional (DERRY et al., 2002).

Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003) acreditam que é necessário considerar as condições psicológicas dos indivíduos envolvidos na mudança, pois estas é que determinarão as atitudes e a interatividade das pessoas com o processo de mudança. Silva e Vergara (2003) consideram que, quando há o intuito de se efetuar mudanças nas organizações, muito se pensa e se considera a respeito do planejamento e estratégia adotada para efetuar a mudança. Já os sentimentos e os significados que os indivíduos envolvidos atribuem ao processo, são esquecidos.

Corroborando a ideia de Silva e Vergara (2003), Cesar (2006) acredita que mesmo havendo um discurso de que as pessoas são os fatores de competitividade, pouco se discute a respeito das dificuldades que passam os colaboradores das organizações em processo de mudança e pouco se considera a respeito do efeito do medo ao novo e à resistência dos indivíduos a condições de mudança tem sobre os indivíduos envolvidos.

Entende-se que o processo cognitivo dos indivíduos pode ser um determinante de sucesso ou de fracasso para as mudanças organizacionais (NEIVA e PAZ, 2012). Para tanto, mudar requer encorajamento dos indivíduos, visto que estes terão que desempenhar novos comportamentos em prol da realização da mudança desejada (ARMENAKIS, BUCKLEY e BEDEIAN, 1999).

A exigência de alterações comportamentais pode originar emoções e reações e provocar respostas que, dependendo da interpretação individual sobre o processo de mudança, podem ser positivas ou negativas. As alterações comportamentais nos indivíduos envolvidos, oriundas do processo de mudança, precisam ocorrer de forma que estas subsidiem o sucesso do mesmo, uma vez que, como considera Neiva (2004), as atitudes expressas pelos indivíduos

frente ao processo de mudança têm direta ligação com o sucesso, visto que podem atuar como facilitadoras. Em contrapartida, certas atitudes expressas pelos indivíduos podem contribuir para o fracasso da mudança.

Neiva, Ros e Paz (2004) descrevem as atitudes de ceticismo, temor e aceitação como representantes das atitudes típicas exibidas pelos membros da organização em situações de mudança organizacional. As atitudes de aceitação estão relacionadas à avaliação de crenças e comportamentos positivos dos membros da organização acerca da mudança. As atitudes de temor referem-se ao medo da perda de poder, de benefícios e também às incertezas que a situação de mudança traz ao indivíduo. Por fim, as atitudes de ceticismo retratam crenças e comportamentos negativos em relação à mudança, enfatizando o descrédito e a não colaboração com o processo.

Observa-se, então, que os indivíduos podem demonstrar aceitação pela mudança, agir com temor ou ainda com ceticismo, mas cada uma das atitudes expressas poderá vir a exercer influência de forma positiva ou negativa na mudança. As atitudes que um indivíduo expressa frente a uma situação demonstram a consciência que este tomou a respeito de um fato, direcionando assim sua conduta e justificando seu comportamento (SLIVNIK, 2008). A expressão de atitudes positivas e de aceitação indicará que provavelmente os indivíduos se adaptarão à mudança. Em contrapartida, atitudes negativas, como o temor ou mesmo o ceticismo, podem ter efeito oposto e vir a diminuir a probabilidade de efetividade da mudança da maneira como foi planejada (NEIVA, 2004).

Outro fator relatado na literatura como possível dificultante nos processos de mudança organizacional é a resistência. Ela pode ocorrer como uma reação emocional ativa pela proposta de mudar (GEORGE e JONES, 2001) ou como uma intenção comportamental de resistir (BOVEY e HEDE, 2001).

Na literatura, a resistência à mudança é utilizada frequentemente para explicar as dificuldades ou mesmo o fracasso na implementação de mudanças (OREG, 2006). No contexto de administração, a resistência está associada à maneira de lidar com as mudanças, se revelando através de expressões comportamentais de que o indivíduo se opõe à mudança. Medo do desconhecido, proteção de interesse próprio e material, grau de desconfiança baseado em experiências passadas, perturbação de arranjos confortáveis representados em normas de grupo, *status quo*, hierarquia e recompensas (COOPER e ARGYRIS, 2003), são algumas das causas que podem levar os colaboradores de uma organização que está mudando a resistir e, assim, dificultar o processo.

O processo de mudança organizacional normalmente constitui a vivência de experiências que perturbam o *status quo* e, aos olhos dos colaboradores, ameaçam seus direitos adquiridos, gerando transtornos no modo de desempenharem suas tarefas e ocasionando, com isso, desordens emocionais, envolvendo sensação de perda, incerteza e ansiedade (BORTOLOTTI, JUNIOR e ANDRADE, 2012).

Considerando o reflexo da resistência sobre as atitudes e comportamentos das pessoas, Piderit (2000) define resistência como uma atitude tridimensional (negativa) à mudança, incluindo componentes afetivos, comportamentais e cognitivos. O componente afetivo expressa o sentimento da pessoa em relação à mudança (revolta, ansiedade, medo, entre outros.), o componente comportamental refere-se às ações em resposta à mudança (por exemplo, reclamações, persuasão sobre os outros de que a mudança é ruim) e o componente cognitivo abrange o que a pessoa pensa sobre a mudança.

Em contrapartida, Dent e Goldberg (1999) acreditam que a causa da resistência à mudança não é, necessariamente, somente própria aos colaboradores da organização. A resistência pode ser oriunda do próprio condutor do processo, da ineficácia de gerenciamento ou mesmo do não cumprimento de acordos e/ou contratos estabelecidos com o colaborador. Corroborando isso, Piderit (2000) também acredita que a resistência às mudanças não é advinda somente por parte das pessoas, a nível individual, mas a própria organização, juntamente com seus pressupostos, objetivos, valores e crenças, também resiste. Desta forma, inserem-se as questões culturais como influenciadoras na resistência, à medida que proferir mudanças poderá afetar o equilíbrio e a identidade organizacional e, ainda, desencadear alterações atitudinais nos indivíduos envolvidos.

A maneira de agir e as atitudes de conduta no ambiente organizacional expressam concepções individuais que podem ser fruto da cultura da empresa. Para tanto, a cultura organizacional também pode caracterizar-se como um fator que facilita ou dificulta a mudança na organização. A cultura, segundo Schein (2009, p. 1), consiste de um “conjunto de estruturas, rotinas, regras e normas que orientam e restringem o comportamento”. De acordo com os seus conjuntos de atitudes, valores e crenças, as pessoas podem influenciar de maneira diferente uma organização, ou seja, de acordo com os pressupostos oriundos de sua cultura é que as pessoas reagirão de uma forma ou de outra.

Motta e Caldas (1997) observam que a cultura organizacional determina comportamentos, prioridades, ações, valores compatíveis ou não, crenças aceitáveis e reconhecidas e modelos que devem ser reconhecidos e, sobretudo, seguidos. Em outras

palavras, a cultura consiste em uma programação da mente que é produzida no ambiente social em que a pessoa cresceu e adquiriu suas experiências, e a partir destas é que se distinguem os membros de um grupo ou categoria de pessoas de outros (HOFSTEDE, 1991). Constitui um tipo de controle social que identifica os comportamentos e atitudes adequados para os membros da organização, fornecendo pistas para o comportamento mais proximal dos membros da organização e sobre a identidade da mesma (O'REILLY E CHATMAN, 1996 apud SIRMON e JANE, 2004).

Portanto, verifica-se que a cultura organizacional expressa o quão condizente com a empresa são determinadas propostas, ações ou mudanças, sendo através dela que as ideias de aceitação de uma mudança devem fluir. Sendo assim, a cultura organizacional pode instigar manifestações, tais como atitudes que podem vir a influenciar positiva ou negativamente em processos organizacionais. Ademais, mudanças nos padrões culturais de uma empresa podem vir a causar ansiedade nas pessoas, as quais acabam se sentindo perdidas, sem referencial, à medida que os significados da empresa podem alterar-se irreversivelmente (CESAR, 2006). Logo, pode-se inferir que aspectos culturais da organização, como crenças e valores, podem contribuir para determinadas atitudes de seus membros, que, por sua vez, podem orientar a interpretação dos indivíduos frente a situações, como, por exemplo, situações de mudanças, direcionando, assim, o modo de pensar e de agir dos envolvidos no processo.

O direcionamento do modo de pensar e de agir dos membros da organização em processos de mudança organizacional também é relacionado nos estudos da área às habilidades e competências dos implementadores das mudanças. Assim, suscita a importância da liderança como fator que pode contribuir ou dificultar o processo de mudança. Em processos de mudança organizacional, a liderança representa a possibilidade de criar ou adaptar organizações buscando superar obstáculos, envolver e inspirar pessoas e também definir o futuro da empresa (KOTTER, 1997). O líder pode indicar caminhos, operacionalizar objetivos, orientar atividades, estimular ideias e comportamentos participativos, alavancar a motivação para mudar e comprometimento e até minimizar o efeito de reações adversas ao processo de mudança. Sob este enfoque, Damanpour (1991) considerou que as atitudes dos gerentes frente à mudança podem determinar a participação dos empregados e, como consequência, denotar o sucesso da implantação das mudanças.

De modo contrário, as ações da liderança podem não ser efetivas e, portanto, não atuarem como fator facilitador do processo de mudança. O líder que não criar uma condição de orientação, colaboração e participação, um contexto de integração entre os atores da

mudança, explicitando a importância de cada um no sucesso do processo, uma ideia de comprometimento e consideração para com os envolvidos, analisando cada possibilidade de expressão atitudinal dos colaboradores, poderá estar fadado a deparar-se com um ambiente de mudança totalmente passivo e não colaborativo e, conseqüentemente, com dificuldades de execução do processo e de obtenção de resultados satisfatórios.

Além de habilidades no âmbito gerencial, estrutural ou estratégico, os condutores de processos de mudança necessitam entender o reflexo que estas terão não só no ambiente organizacional, mas, também, perceber que estas refletirão em cada um dos indivíduos envolvidos no processo.

O líder se caracteriza como o indivíduo dentro da organização que avalia situações, toma decisões, conduz as ações e tenta mobilizar as respostas apropriadas (TICKY e COHEN, 1999). Na visão de Pierry (2006), neste contexto, o líder defronta-se com a necessidade de ser “emocionalmente inteligente”, ou seja, a capacidade e a habilidade de saber utilizar seus atributos emocionais e afetivos para adaptar-se a mudanças, lidar com adversidades e riscos e ainda instigar a participação efetiva das pessoas nos processos que conduz, passam a ser atributos inerentes ao seu papel.

A percepção das pessoas sobre a importância e representatividade da mudança na organização também pode caracterizar-se como fator que facilita ou que dificulta a mudança organizacional. Coadunando com esta ideia, Strebel (2000) acredita que o fracasso dos programas de mudança podem estar atrelados à divergência de percepção por parte dos líderes ou gestores e a percepção dos colaboradores da empresa, sobre a mudança.

Seguindo seus pressupostos, crenças, valores e percepções individuais, as pessoas atribuem significado às situações vividas e, a partir disso, agem de acordo com esses fatores. As atitudes que os indivíduos expressam frente à situação de mudança podem caracterizar a percepção atribuída à mudança e, assim, denotar uma predição à participação ou à recusa do indivíduo no processo de mudança, pois, como observam Sarnoff, Katz e McClintock (1965 apud VALLEY e THOMPSON, 1998), as atitudes moldam sentimentos e percepções em relação à mudança ou ao objeto novo, ou seja, caracterizam o comportamento das pessoas perante a mudança, perante o desconhecido.

Pode-se perceber, no decorrer deste item, que a exequibilidade e o sucesso de processos de mudança organizacional são constantemente atrelados a atributos da cognição humana. Nesse sentido, Neiva (2004, p. 92) acredita que:

“o processo cognitivo constitui a mola para inferência de mudança organizacional e, por tal fato, também se configura um dos impedimentos para que o indivíduo se vincule ao processo de mudança, o reconheça como tal e apresente novos comportamentos adequados às mudanças propostas”.

A cognição é apontada como o vínculo entre aspectos organizacionais (características e cultura organizacional) e aspectos individuais e, portanto, vista como influenciadora no engajamento das pessoas nos processos de mudança (NEIVA, 2004). A Figura 9 sintetiza os fatores mencionados aqui como possíveis influenciadores da mudança organizacional. O propósito da figura é demonstrar, de forma sintética, que a resposta à mudança provém do processo cognitivo do indivíduo e que, de acordo com as atitudes, emoções, percepções e também sob a influência de aspectos organizacionais, conduz-se a organização ao sucesso ou ao fracasso do processo de mudança.

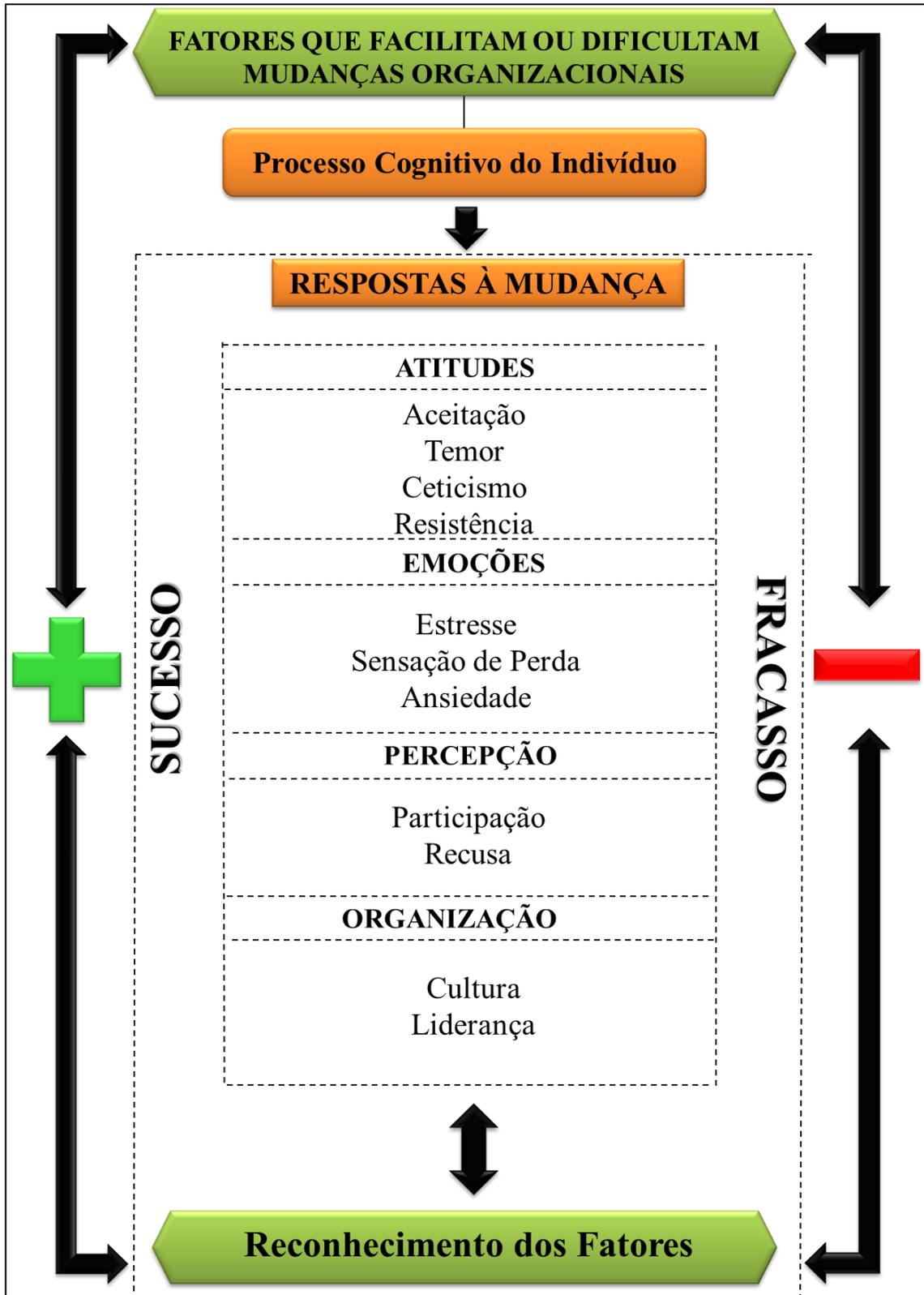


Figura 9 – Síntese dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Organizacional.
 Fonte: Elaborada pela Autora Baseada em Damapour (1991); Motta e Caldas (1997); Dent e Goldberg (1999); Piderit (2000); Strebel (2000); Bovey e Hede (2001); George e Jones (2001); Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003); Neiva (2004); Neiva, Ros e Paz (2004); Cesar (2006); Slivnik (2008); Schein (2009); Bortolotti, Junior e Andrade (2012); Neiva e Paz (2012).

Diante do exposto até então, considera-se que a efetividade de um processo de mudança organizacional pode depender de inúmeros fatores, sejam eles internos ou externos ao ambiente organizacional (GRAVENHORST, WERKMAN e BOONSTRA, 2003). Assim sendo, considera-se que a implementação de mudanças no âmbito organizacional requer o reconhecimento dos fatores que podem vir a colocarem-se como facilitadores ou como entraves, e o conhecimento do que as pessoas envolvidas entendem pelo processo, se o aceitam, o temem ou sequer acreditam nele, uma vez que são estes que farão com que a ação de mudar realmente se concretize. É preciso entender e conhecer as possibilidades de influência da mudança não só sobre os aspectos estruturais, estratégicos ou operacionais da empresa, mas, também, sobre as atitudes, comportamentos e expressões emocionais dos indivíduos envolvidos na condução e dos responsáveis pela execução da mudança.

Ressalta-se que o escopo teórico desta pesquisa situa-se no estudo da possível relação da liderança com as mudanças organizacionais, mais especificamente, com foco residindo na investigação da relação do estilo de gestão do gerente com a capacidade que a empresa tem para efetuar mudanças. Isto é abordado no decorrer da seção, de modo que se abordam teorias e buscam-se explicações que podem conduzir ao entendimento dos propósitos desta pesquisa, como: liderança, incluindo um mapa com a evolução das teorias e as diferentes vertentes que os estudos em liderança podem seguir; o gestor e a mudança, apresentando o reflexo que as ações da gestão podem vir a exercer sobre a organização e, principalmente, sobre as mudanças; estilo gerencial, abordando sua definição e sua caracterização, especialmente de acordo com o modelo de Melo (2004), utilizado nesta pesquisa; mudança organizacional, com a breve apresentação da inserção do tema no cenário acadêmico e mercadológico, bem como definições, tipologias e modelos explicativos, a fim de demonstrar a polissemia de definições do tema e a diversidade de estudos que buscam explicar e sugerir caminhos eficientes e eficazes para mudar; capacidade organizacional para mudança, abrangendo a definição e a apresentação dos fatores relacionados à sua existência/inexistência; e fatores que facilitam e dificultam as mudanças nas organizações, tratando de aspectos relacionados à organização, ao ambiente e às pessoas, que podem corroborar ou não com o processo.

Assim, a fim de sintetizar e esquematizar a abordagem teórica da pesquisa, apresenta-se o Quadro 9, que, de forma sucinta, apresenta as principais teorias tratadas e os principais autores que as discutem dentro dos pilares teóricos abordados nesta dissertação.

Pilar Teórico	Principais Abordagens	Principais Autores
Liderança	Definição de Liderança	Fachada (1998); Gomes (2000); Carvalho (2002); Hunter (2006).
	A Evolução dos Estudos em Liderança	Blake e Moun-ton (1960); Fiedler (1967); House (1971); Vroom e Yetton (1973); Graen et al. (1973); Hersey e Blanchard (1986); Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999); Melo (2004).
O Gestor e a Mudança	A Influência do Gestor na Mudança Organizacional	Duck (2002); Cañizares (2001); Beer (2009).
	Definição e Explicação de Estilo Gerencial	Melo (2004); Hersey e Blanchard (1986).
Mudança Organizacional	Definição de Mudança Organizacional	Porras e Robertson (1992); Nadler, Shaw e Walton (1994); Neiva (2004).
	Tipologias e Modelos Explicativos da Mudança Organizacional	Mintzberg e Westley (1992); Burke e Litwin (1992); Beer e Nohria (2000); Greenwood e Hinings (1996); Boockenooghe (2010); Choi e Ruona (2011); Burke (2011).
Capacidade Organizacional para Mudança	Definição de Capacidade Organizacional para Mudança	Greenwood e Hinings (1996); Fisher (2002); Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003); Neiva (2004); Judge e Elenkov (2005); Neiva e Paz (2007); Judge e Douglas (2009).
	Fatores que Facilitam ou Dificultam as Mudanças Organizacionais	Damanpour (1991); Motta e Caldas (1997); Dent e Goldberg (1999); Piderit (2000); Strebel (2000); Bovey e Hede (2001); George e Jones (2001); Gravenhorst, Werkman e Boonstra (2003); Neiva (2004); Neiva, Ros e Paz (2004); Cesar (2006); Slivnik (2008); Schein (2009); Bortolotti, Junior e Andrade (2012); Neiva e Paz (2012).

Quadro 9 – Resumo do Referencial Teórico.

Fonte: Elaborado pela Autora.

Após a compilação das ideias e abordagens tratadas no referencial teórico, parte-se para a terceira seção desta dissertação, que apresenta e discute o método utilizado para o desenvolvimento da pesquisa.

3 MÉTODO

Neste capítulo, apresenta-se o delineamento metodológico adotado, no intuito de alcançar os objetivos da pesquisa. A fim de uma melhor compreensão, optou-se por apresentá-lo em seis partes: caracterização da pesquisa; desenho conceitual da pesquisa; população e amostra; coleta de dados; tratamento e análise dos dados; e síntese do método.

3.1 Caracterização da Pesquisa

Esta pesquisa baseia-se na investigação da relação do estilo de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais. Diante disso, buscando alcançar o objetivo proposto - identificar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais em uma organização do setor de implementos rodoviários -, adotou-se um plano de pesquisa de caráter descritivo, quanto aos seus objetivos; quantitativo, quanto à abordagem do problema; e, como delineamento de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso.

A pesquisa descritiva visa medir ou coletar informações de maneira independente ou conjunta sobre os conceitos e variáveis a que se referem (SAMPIERI et al., 2006). No entendimento de Malhotra (2006) e Triviños (2007), a pesquisa descritiva tem a finalidade de descrever e prover o conhecimento sobre características e percepções em relação a fatos, objetos ou fenômenos de determinada realidade, bem como determinar o grau de associação das variáveis em estudo.

A utilização da abordagem descritiva se justifica em função do problema da pesquisa - qual a relação entre o estilo gerencial dos gestores e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais? -, visto que, estatisticamente, são verificadas as relações entre as variáveis “estilo gerencial” e “capacidade organizacional para mudança”. Outro aspecto que valida a utilização desta abordagem consiste na descrição e entendimento de fatos e fenômenos, que, no caso desta pesquisa, proverá o conhecimento sobre a percepção dos

colaboradores sobre o estilo gerencial de seus gestores e a caracterização dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança organizacional.

Quanto à abordagem do problema, as investigações de caráter quantitativo visam a medição e a quantificação dos resultados por meio de técnicas de classificação objetivas, envolvendo dados descritivos para compreender fenômenos (GODOY, 1995; HAIR Jr. et al., 2005).

O uso da abordagem quantitativa é recomendado para o estudo de grandes aglomerados de dados e de conjuntos demográficos. Deste modo, tem uma maior aplicabilidade no levantamento do perfil de determinada população e na identificação do grau de conhecimento e opiniões, bem como hábitos e comportamentos da mesma (MINAYO e SANCHES, 1993). É caracterizada, ainda, pela sua flexibilidade no tratamento e análise estatística dos dados e pela possibilidade de repetitividade da coleta dos dados para a verificação de sua segurança/confiabilidade (AMARATUNGA et al., 2002).

Diante disso, a utilização desta abordagem parece ser coerente com o objetivo desta pesquisa - identificar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais em uma organização do setor de implementos rodoviários -, visto que, para esta investigação, se faz necessária uma abordagem que permita a verificação da opinião sobre estilo gerencial dos gerentes e do conhecimento dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança na empresa, em uma grande amostra da população de colaboradores.

Como delineamento de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, que se caracteriza pelo estudo profundo e holístico da unidade de análise (AMARATUNGA et al., 2002; GIL, 2009). O estudo de caso permite a compreensão de fatos sociais e suas singularidades (MICHEL, 2005); sua utilização é justificada quando é possível estudar os fenômenos em seu contexto e, também, quando há pouco conhecimento prévio sobre o assunto em questão (GODOY, 1995; YIN, 2010).

Na perspectiva de Godoy (1995), apesar de o estudo de caso possuir, em essência, um caráter qualitativo, pode comportar dados quantitativos para clarificar aspectos relacionados ao problema de pesquisa. Nesse sentido, o estudo de caso é adotado nesta pesquisa por representar uma alternativa metodológica apropriada aos objetivos do estudo, já que permite descrever a complexidade de determinado problema e deter características significativas e holísticas do cenário e de eventos que indivíduos e organizações vivenciam.

A organização tomada como estudo de caso para esta pesquisa, por solicitação da própria, será aqui denominada de maneira fictícia como *Empresa Alpha*. Ela atua como uma das maiores empresas do setor de implementos rodoviários da América Latina. A empresa, antes sob uma gestão familiar, passou por inúmeras mudanças após ser vendida para um fundo de investimento internacional e foi nesse cenário de mudanças organizacionais que esta pesquisa foi realizada.

Em função do exposto até então, as abordagens propostas parecem estar de acordo a esta dissertação, pois a mesma busca compreender a relação do estilo de gerenciar com os fatores, transacionais ou transformacionais, que compõem a capacidade organizacional para mudanças.

3.2 Desenho Conceitual da Pesquisa

A realização deste estudo baseou-se em três etapas, com base no processo de pesquisa proposto por Hair Jr. et al. (2005). São elas: (i) formulação (definição da substância e do processo de pesquisa); (ii) execução (implementação da pesquisa); e (iii) análise (análise dos dados). A Figura 10 demonstra o processo de pesquisa do referido estudo.



Figura 10 – Etapas do Processo de Pesquisa.
Fonte: Elaborada pela autora.

Desta forma, na etapa de formulação definiu-se o problema, os objetivos e a justificativa da pesquisa e buscou-se na literatura o embasamento para as possíveis associações entre as variáveis em estudo e as possíveis influências de uma sobre a outra. O método, a estratégia de pesquisa, a unidade de análise e a população-alvo também foram definidos nesta etapa.

Na etapa de execução, montou-se o questionário de pesquisa com base no modelo de avaliação do estilo gerencial de Melo (2004) e no modelo de Neiva (2004). Em seguida, realizou-se a coleta dos dados e, por fim, realizou-se a análise dos dados coletados (descrita no capítulo a seguir), que permitiu a compreensão acerca do objetivo geral e do problema de pesquisa. A Figura 11 demonstra o modelo de pesquisa utilizado.

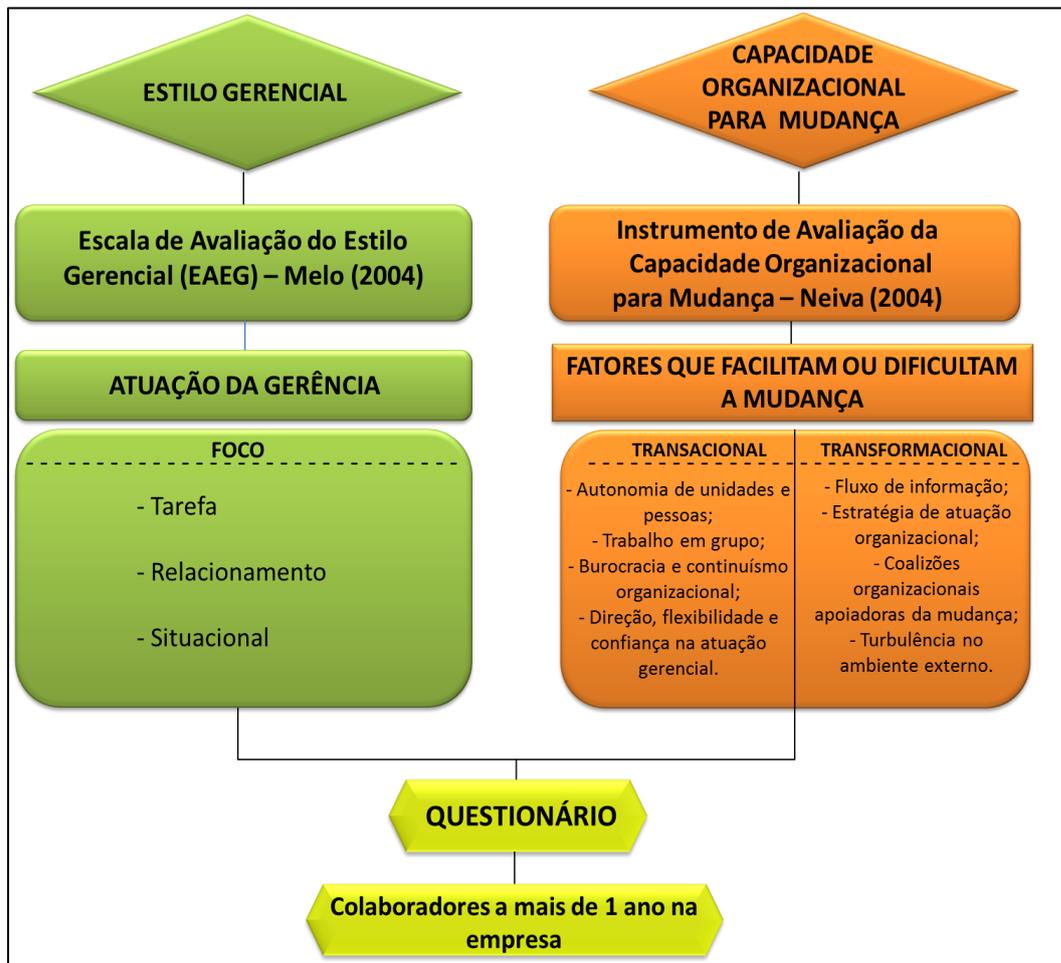


Figura 11 – Modelo de Pesquisa.
Fonte: Elaborada pela Autora.

3.3 População e Amostra

A população-alvo de uma pesquisa corresponde à coleção de elementos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências (MALHOTRA, 2006). Sendo assim, nesta pesquisa definiu-se como população-alvo os colaboradores de uma empresa do setor de implementos rodoviários do estado do Rio Grande do Sul (RS). A empresa foi escolhida pelo fato de estar passando por constantes processos de mudança, o que coaduna com os objetivos da pesquisa e possibilita a realização da mesma.

Cabe salientar, ainda, que, antes da aplicação da pesquisa junto aos colaboradores, entrou-se em contato com gerentes e dirigentes da empresa a fim de esclarecer os objetivos e propostas da pesquisa. Em seguida, estabeleceu-se um compromisso com a empresa no que tange à apresentação dos resultados ao conselho da organização.

Mediante autorização da empresa para a realização da pesquisa tomando-a como estudo de caso (conforme Anexo A), passou-se a frequentar reuniões de integração para novos colaboradores. Nestas oportunidades, foi possível inteirar-se sobre as práticas de gestão da organização, bem como sobre algumas mudanças pelas quais a mesma vem passando.

Destaca-se, ainda, o total apoio e colaboração da empresa para a realização das etapas da pesquisa, sendo que, como forma de facilitar o processo, foi disponibilizado o acesso livre e irrestrito da pesquisadora às dependências da empresa e às informações necessárias para o desenvolvimento do estudo.

No período de realização da pesquisa, a empresa possuía 1401 colaboradores, os quais compõem as unidades administrativas e fabris da mesma. O tempo de trabalho na empresa varia bastante, uma vez que a mesma vem passando por várias reestruturações que acabam influenciando no quadro de colaboradores, como se pode verificar na Tabela 1:

Tabela 1 – Tempo de Trabalho, Número de Colaboradores e Percentual Correspondente.

Tempo de Trabalho	Nº de Colaboradores	%
Acima de 5,1 anos	467	33%
Entre 2,1 e 5 anos	367	26%
Entre 1,1 e 2 anos	197	14%
Até 1 ano	292	21%
Afastados	78	6%
TOTAL	1401	100%

Fonte: Dados da Empresa (2012).

Para os fins desta pesquisa, tomou-se como critério de inclusão à população-alvo os colaboradores que trabalham na empresa a pelo menos 1 (um) ano, partindo do pressuposto de que estes qualificam-se como informantes-chaves da empresa. Corroborando esta abordagem, Glick et al. (1990), mencionado por Mauro (2008, p. 66), ressaltam a necessidade de informantes-chaves serem “capazes de descrever os principais eventos ocorridos na organização e a sua importância, bem como articular de maneira clara os fatores antecedentes e consequentes de tais eventos”.

Desta forma, entende-se que colaboradores que trabalham na empresa há pelo menos 1 (um) ano vivenciaram importantes eventos de mudança e, portanto, podem avaliar com maior propriedade a empresa e seus gestores que atuam no processo de condução das mudanças. Sendo assim, como se pode verificar na Tabela 1, 21% dos colaboradores trabalham na empresa há menos de 1 (um) ano e, portanto, não atendem o critério de inclusão estabelecido. Incluem-se, ainda, no grupo dos não participantes da pesquisa, os colaboradores afastados por motivo de doença, que correspondem a 6% do total de funcionários. Desta forma, dos 1401 colaboradores da empresa, 1031, correspondendo a 73% da população, preenchem o critério de inclusão e, portanto, são os indivíduos que fazem parte da população-alvo desta pesquisa.

No que tange à amostra, para os fins desta pesquisa calculou-se o tamanho da amostra mínima considerando um nível de confiança de 95% e erro padrão de 5%. Assim, o tamanho da amostra mínima foi de 281 pesquisados, baseado no cálculo abaixo:

$$n = \frac{Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}{e^2 (N - 1) + Z_{\alpha/2}^2 \cdot \hat{p} \cdot \hat{q} \cdot N}$$

onde:

$p = 0,5$ (percentual estimado)

$e = 0,05$ (erro amostral)

População (N) = 1031

Amostra mínima = 281

Foram distribuídos 1.100 (mil e cem) questionários e, ao final, foram coletados 312 (trezentos e doze), sendo que, destes, 5 (cinco) foram invalidados para análise, pois não estavam preenchidos completamente e, portanto, foram excluídos da amostra. Dessa maneira, a amostra da pesquisa ficou composta por 307 (trezentos e sete) colaboradores, representando um índice de retorno em relação à população-alvo de 29,77%.

Ressalta-se que, uma vez que a participação era voluntária, muitos colaboradores preferiram não participar da pesquisa. No entanto, percebe-se, por meio da análise dos

percentuais, a abrangência da pesquisa, que, além de obter retorno acima do mínimo determinado por meio do cálculo da amostra, obteve um baixo percentual de questionários invalidados e excluídos da pesquisa.

3.4 Coleta de Dados

A coleta de dados é a fase da pesquisa em que se entra em contato com as informações para registrar os dados que definirão a mesma (BARQUETTE e CHAOUBAH, 2007). Sendo assim, para a coleta dos dados desta pesquisa utilizaram-se questionários que, no entendimento de Hoppen et al. (1997), são os instrumentos de cunho quantitativo mais utilizados, devido a sua facilidade de distribuição e aplicação.

O questionário foi composto por três seções: a primeira, correspondente ao perfil dos pesquisados no intuito de obter variáveis sócio demográficas e profissionais dos colaboradores; a segunda, referente à avaliação da capacidade organizacional para mudança, visando à verificação da percepção dos colaboradores acerca dos fatores que facilitam ou dificultam os processos de mudança na empresa; e a terceira, relativa à avaliação, de acordo com a percepção dos colaboradores, do estilo gerencial dos gerentes do setor em que trabalham. A composição da segunda e da terceira seção do questionário corresponde a escalas de avaliação que são melhores explicadas no item a seguir.

3.4.1 Instrumentos e Medidas

Visando responder à questão de estudo, utilizou-se para a coleta de dados 2 (dois) instrumentos com escalas já validadas:

- Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) – (Melo, 2004); e
- Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (Neiva, 2004).

a) Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)

A escala de avaliação do estilo gerencial foi construída por Melo (2004) após a análise da evolução dos estudos sobre liderança. O autor evidenciou, a partir das teorias e abordagens existentes acerca da temática, que a atuação da gerência pode se voltar para focos diferentes: tarefa, relacionamento e situacional.

O gerente que volta suas ações para a *tarefa* enfatiza o trabalho, os aspectos técnicos da função, a observância aos padrões, os canais de comunicação, a hierarquia, os procedimentos e métodos e também, a realização das tarefas. O gerente que atua com foco no *relacionamento* tem relações de trabalho caracterizadas pela confiança mútua, amizade, calor humano nas relações, respeito pelas ideias dos colaboradores e interesse pelos sentimentos dos mesmos. Já o gerente que atua de maneira *situacional* é aquele que tem a habilidade de identificar a realidade do seu ambiente de trabalho e, assim, adaptar o seu estilo às exigências do ambiente. É flexível e varia seu comportamento de acordo com as necessidades de seus colaboradores (MELO, 2004).

Baseando-se nestes 3 (três) focos de atuação – *tarefa, relacionamento e situacional*, a escala de Melo (2004) permite a avaliação do colaborador sobre o estilo gerencial de seu gestor. A escala é composta por 19 (dezenove) afirmações que qualificam as ações do gestor. As afirmações são avaliadas por meio de uma escala de 5 (cinco) pontos, com a seguinte graduação:

1	2	3	4	5
Nunca Age Assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Frequentemente Age Assim	Sempre Age Assim

Ressalta-se que, para os fins deste estudo, realizou-se alteração na escala do instrumento que avalia o estilo gerencial dos gestores – Escala de Avaliação do Estilo Gerencial - substituindo-se a escala original de 5 (cinco) pontos com a graduação de 1 a 5 (1= nunca age assim; 2= raramente age assim; 3= ocasionalmente age assim; 4= frequentemente age assim; 5= sempre age assim) por uma escala com a graduação de 0 a 4 (0= não se aplica; 1= nunca age assim; 2= ocasionalmente age assim; 3= frequentemente age assim; 4= sempre age assim).

A modificação da escala foi realizada, inicialmente, a fim de padronizar as escalas, já que, na visão de Vieira e Dalmoro (2008), as escalas de um instrumento devem apresentar um contínuo de direção e, portanto, deve-se evitar a utilização de escalas de formatos diferentes

no mesmo instrumento de pesquisa. A necessidade de alteração da escala se deu, também, para que se fizesse a inserção de um “ponto neutro” que proporciona maior liberdade ao respondente para expressar sua opinião (VIEIRA e DALMORO, 2008). Além disso, Coelho e Esteves (2007) colocam que quando o respondente é indagado sobre informações ou fatos com os quais não possuem experiência, conhecimento ou não possui opinião claramente definida, há a tendência do mesmo manifestar-se de maneira neutra. A Figura 12 ilustra as alterações realizadas.

1	2	3	4	5
Nunca Age Assim	Raramente Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Frequentemente Age Assim	Sempre Age Assim



0	1	2	3	4
Não se aplica	Nunca Age Assim	Ocasionalmente Age Assim	Frequentemente Age Assim	Sempre Age Assim

Figura 12 – Alterações na Escala do Instrumento de Pesquisa.

Fonte: Elaborada pela Autora.

b) Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança

O instrumento foi elaborado por Neiva (2004) a partir da adaptação do trabalho de Fischer (2002) e validado em duas organizações brasileiras (pública e privada). Contém duas escalas de capacidade organizacional para mudança, cujos fatores abordam aspectos que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional. A primeira escala trata dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e a segunda investiga os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*. Os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* são: autonomia de unidades e pessoas na organização; trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades; burocracia e continuísmo organizacional; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial. Os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* são: fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização; existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo; coalizões organizacionais apoiadoras da mudança e; turbulência no ambiente externo.

O instrumento consiste em frases que descrevem as características organizacionais e são avaliadas por meio de escala de 5 (cinco) pontos, contendo a seguinte gradação:

0	1	2	3	4
Não se aplica	Muito Pouco Aplicável	Pouco Aplicável	Mais ou Menos Aplicável	Muito Aplicável

Com isto, o instrumento se propõe a indicar os fatores que facilitam ou dificultam o processo de mudança na organização.

Diante do exposto, o instrumento de coleta de dados (Anexo B) desta pesquisa é composto por 19 (dezenove) afirmações da Escala de Avaliação do Estilo Gerencial e 95 (noventa e cinco) afirmações do Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança, totalizando 114 (cento e quatorze) afirmações a serem respondidas pelos colaboradores. Os construtos e as variáveis (questões) que se referem a cada uma das escalas utilizadas no instrumento de coleta de dados estão ilustrados no Quadro 10:

Construto	Variável	Questões	
EAEG Escala de Avaliação do Estilo Gerencial Melo (2004)	Relacionamento	1, 2, 5, 6, 9, 10, 12, 15, 16	
	Tarefa	4, 7, 8, 11, 13, 17	
	Situacional	3, 14, 18, 19	
Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança Neiva (2004)	Fatores que facilitam ou dificultam a mudança transaccional	Autonomia de unidades e pessoas	31, 35, 39, 44, 58, 60, 61, 82
		Trabalho em grupo	8, 54, 56, 65, 66, 73, 77
		Burocracia e continuismo organizacional	9, 19, 30, 45, 47, 75, 84, 87, 93
		Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial	10, 11, 13, 20, 21, 22, 27, 28, 29, 33, 38, 40, 48, 49, 57, 69, 70, 78, 79, 86, 92, 95
	Fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacion al	Fluxo de informação	4, 14, 26, 37, 43, 50, 55, 59, 63, 68, 74, 83, 88, 94
		Estratégia de atuação organizacional	1, 2, 3, 5, 12, 16, 17, 23, 32, 41, 51
		Coalizões apoiadoras da mudança	7, 18, 25, 36, 42, 53, 62, 64, 72, 76, 80, 81, 89, 91
		Turbulência no ambiente externo	6, 15, 24, 34, 46, 52, 67, 71, 85, 90

Quadro 10 – Construtos e Variáveis do Instrumento de Pesquisa.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4.2 Procedimentos de Coleta de Dados

A coleta dos dados desta pesquisa se deu em 2 (duas) etapas subsequentes, o pré-teste e a coleta dos dados propriamente dita, as quais serão apresentadas e explicadas neste item.

Para Hair Jr. et al. (2005), antes da aplicação propriamente dita dos questionários da pesquisa, indica-se a avaliação da provável exatidão e coerência das respostas, avaliação esta que pode ser feita por meio do pré-teste dos questionários. O pré-teste permite um aperfeiçoamento do instrumento de pesquisa antes do teste final, revelando possíveis erros no planejamento da pesquisa e permitindo a identificação de fatores que possam vir a confundir os resultados (COOPER e SCHINDLER, 2003).

Desta forma, no intuito de verificar o nível de compreensão e clareza das afirmações e instruções para resposta dos instrumentos, bem como de fatores que possam gerar confusão no momento de resposta, realizou-se o pré-teste do instrumento de pesquisa junto a 15 (quinze) colaboradores da empresa em estudo. O número de colaboradores participantes do pré-teste está de acordo com as indicações de Hair Jr. et al. (2005), que indica que o número mínimo da amostra deve ser de 4 (quatro) ou 5 (cinco) e não deve exceder 30 (trinta) indivíduos.

Os colaboradores foram convidados via *e-mail* a participar voluntária e anonimamente do pré-teste da pesquisa. Inicialmente, explicaram-se os objetivos da pesquisa e, em seguida, apresentada a estrutura do questionário e as instruções de preenchimento. Os colaboradores foram instruídos a responder os questionários e, no decorrer do preenchimento, caso necessário, solicitar auxílio para sanar dúvidas. Além disso, ao final de cada seção do questionário, os respondentes foram indagados sobre o entendimento e solicitados a deixarem opiniões e, caso achassem necessário, sugestões de melhoria para a seção respondida. Este procedimento está de acordo com a indicação de Hair Jr. et al. (2005, p. 230), de que os participantes “devem responder questões de sondagem sobre cada parte do questionário”.

Com base nas dúvidas que apareceram no decorrer do preenchimento dos questionários e, também, baseados nas opiniões e sugestões dos colaboradores, algumas modificações foram necessárias, como, por exemplo, alterações na orientação para resposta do questionário e adaptações na linguagem utilizada.

Uma das avaliações dos colaboradores refere-se à extensão do instrumento, tendo sido sugerida a explicação acerca da necessidade de respondê-lo completamente para, então,

colaborar com a pesquisa. Para tanto, na primeira página do instrumento, apresentou-se a pesquisa, seus objetivos, a justificativa para a extensão do questionário e a importância de responder todas as questões. Outra avaliação dos colaboradores diz respeito à linguagem utilizada no Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança de Neiva (2004). Originalmente, o instrumento continha descrições empregando a designação de “servidores” referindo-se a funcionários ou colaboradores. Para adequação à realidade da organização em estudo, optou-se por modificar o termo e utilizar, então, “colaboradores” no lugar de “servidores”. Esta modificação se fez necessária em 15 (quinze) afirmações do instrumento.

No que tange à coleta dos dados, a mesma foi realizada no mês de outubro do ano de 2012, mediante a distribuição dos questionários. Os questionários foram distribuídos na saída do refeitório e nos setores administrativos da empresa, visando o alcance do maior número possível da amostra. No momento da entrega do questionário, explicava-se a finalidade do mesmo, a necessidade de trabalhar na empresa a no mínimo 1 (um) ano e de respondê-lo completamente, bem como orientações para devolução.

Durante 1 (uma) semana os questionários foram recolhidos pela pesquisadora na saída do refeitório, em todos os turnos de refeição, nos setores administrativos, podendo ser entregues, também, no setor de recursos humanos. No momento da devolução, conferia-se o preenchimento do questionário.

Como já mencionado, foram coletados e considerados válidos para a análise 307 questionários, que passaram por tratamento e análise a fim de responder o objetivo desta pesquisa - identificar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais. Para tanto, no item a seguir apresentam-se os procedimentos de tratamento e análise dos dados.

3.5 Tratamento e Análise dos Dados

Para tratamento dos dados obtidos por meio dos questionários realizou-se, inicialmente, a tabulação em uma planilha do Microsoft Excel® e, em seguida, foi feita uma conferência da digitação dos mesmos. Os dados foram transpostos para o *software* “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 18.0*”, por meio do qual foram realizadas as análises estatísticas.

As análises estatísticas permitem a realização de previsões futuras no intuito de prever ações e, assim, possibilitar a resolução de problemas (WEBSTER, 2006).

Inicialmente, realizou-se uma análise exploratória dos dados, no intuito de detectar erros ou omissões, garantir que os dados sejam acurados e completos e, assim, certificar-se de que estes atingirão padrões mínimos de qualidade (COOPER e SCHINDLER, 2003). Em seguida, as técnicas estatísticas foram empregadas de acordo com os objetivos propostos na pesquisa.

Realizaram-se análises descritivas simples (média geral, por construto e por variável) e medidas de variabilidade (desvio padrão), bem como tabelas de frequências.

A média é uma das medidas de tendência central mais utilizada. Ela demonstra o grau de tendência central dos dados coletados. O desvio-padrão, por sua vez, revela a partir da média a variabilidade de opiniões dentro do conjunto de dados, permitindo, assim, verificar a coerência interna das respostas/dos resultados. O desvio-padrão de uma amostra classificado como pequeno ($< 1,0$) representa coerência de respostas entre os respondentes; já o desvio-padrão grande ($> 3,0$) indica elevada variabilidade de respostas em relação à média. Quanto à amplitude de variação dos escores, esta representa a diferença entre a maior e a menor observação no conjunto dos dados coletados, medindo, assim, a sua dispersão total. A distribuição de frequências demonstra o número de respostas associado com cada valor da escala, ou seja, representa a contagem do número de vezes que determinada classificação foi dada pelos colaboradores participantes (HAIR Jr. et al., 2005).

Foram realizadas, ainda, análises de correlação de Pearson entre as variáveis. A correlação de Pearson tem como objetivo mensurar a associação entre duas variáveis, verificando se, de modo coerente e sistemático, uma variável muda em relação à outra. A análise e interpretação da correlação de Pearson são baseadas na verificação de sua significância (p) e nos resultados do coeficiente de correlação (r). Para isso, consideraram-se estatisticamente significantes as diferenças que representaram um $p < 0,05$ e, considerando que o coeficiente de correlação pode assumir valores negativos ou positivos que variam de -1 a $+1$, passando pelo 0 (zero), que representa a inexistência de qualquer relação entre as variáveis em estudo, entende-se que valores de r próximos de $+1$ indicam pouca dispersão, o que classifica a correlação como forte e positiva; o r próximo de 0 (zero) indica muita dispersão e, portanto, ausência de relação entre as variáveis e, por fim, valores de r próximos de -1 indicam pouca dispersão com correlação forte e negativa (LOPES et al., 2008). Baseando-se nisso, tomaram-se como bases de análise do r as seguintes convenções: de -1 a -

0,75, correlação forte e negativa; de -0,75 a -0,5 e de -0,5 a -0,25, correlação moderada e negativa; de -0,25 a 0, correlação fraca e negativa; de 0 a +0,25, correlação fraca e positiva; de +0,25 a +0,5 e de +0,5 a +0,75, correlação moderada e positiva e; de +0,75 a +1 correlação forte e positiva.

Para verificar a confiabilidade de coerência interna das escalas utilizadas no instrumento de pesquisa, utilizou-se o coeficiente Alfa de *Cronbach*, que representa um dos procedimentos estatísticos mais utilizados para mensuração da coerência interna de escalas (HAIR Jr. et al., 2005). O Alfa de *Cronbach* varia de 0 a 1, classificados de “baixo” a “moderado”, sendo que o mínimo esperado é uma intensidade de associação “moderada”. Considera-se sua intensidade de associação de acordo com a sua variação dentro da escala de 0 a 1, como demonstra a Tabela 2:

Tabela 2 – Variação e Intensidade dos Coeficientes de Alfa de *Cronbach*.

Varição do Coeficiente Alfa	Intensidade da Associação
< 0,6	Baixa
0,6 a < 0,7	Moderada
0,7 a < 0,8	Boa
0,8 a < 0,9	Muito boa
0,9	Excelente

Fonte: Adaptado de Hair Jr. et al. (2005).

Para identificar o estilo gerencial dos gerentes – *tarefa, relacionamento e situacional* - e a capacidade organizacional para mudança - *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* - os dados intervalares foram transformados em dados categóricos, ou seja, realizou-se uma padronização dos escores.

A padronização dos escores é obtida por meio da seguinte operação matemática: soma dos valores válidos (1 a 4) subtraídos da menor soma válida possível. O resultado é dividido pela maior soma válida possível subtraído da menor soma válida possível, multiplicado por 100. O cálculo Escore Padronizado (*Sp*) é representado através da seguinte fórmula:

$$Sp = 100 \cdot \left(\frac{\text{Soma} - \text{Mínimo}}{\text{Máximo} - \text{Mínimo}} \right)$$

onde:

Sp= escore padronizado;

Soma= soma dos valores válidos;

Mínimo= menor soma possível dos valores válidos e;

Máximo = maior soma possível dos valores válidos.

Convém lembrar que os valores válidos se referem a todas as classificações dadas na escala, excluindo-se os zeros, que representam as questões não respondidas ou que receberam a classificação “Não se aplica” na questão. A padronização dos escores permite a qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias. Assim, foram convencionadas 2 (duas) classificações – baixo e alto - para qualificar as variáveis e definir os resultados encontrados. O Quadro 11 demonstra a padronização das classificações:

Classificação	Padronização
BAIXO	0,00% a 50,00%
ALTO	50,01% a 100,00%

Quadro 11 – Padronização das Classificações das Médias das Respostas Relativas aos Construtos.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.6 Síntese do Método

Mediante os procedimentos de coleta e análise dos dados traçados para alcançar os objetivos da pesquisa, apresenta-se, no Quadro 12, a síntese do método utilizado. Sendo assim, a fim de facilitar o entendimento dos procedimentos realizados, são apresentados os instrumentos utilizados para a coleta dos dados, os testes estatísticos aplicados a cada um deles e os objetivos específicos a que se referem.

(continua)

	Objetivos	Instrumento de Coleta de Dados	Autor	Construtos	Análise dos Dados
a	Identificar o estilo de gerenciar dos gerentes da organização em estudo, a partir da percepção dos colaboradores;	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG)	Mello (2004)	Tarefa Relacionamento Situacional	Estatísticas descritivas (média geral, por construto e por variável), padronização das médias dos construtos e das variáveis, medidas de variabilidade (desvio padrão), tabelas de frequências.
b	Identificar os fatores que facilitam e os fatores que dificultam as mudanças transacionais na organização;	Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança.	Neiva (2004)	Autonomia de unidades e pessoas Trabalho em grupo Burocracia e continuísmo organizacional Direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial	Estatísticas descritivas (média geral, por construto e por variável), padronização das médias dos construtos e das variáveis, medidas de variabilidade (desvio padrão), tabelas de frequências.
c	Identificar a os fatores que facilitam e os que dificultam as mudanças transformacionais na organização;	Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança.	Neiva (2004)	Fluxo de informação Estratégia de atuação organizacional Coalizões apoiadoras da mudança Turbulência no ambiente externo	Estatísticas descritivas (média geral, por construto e por variável), padronização das médias dos construtos e das variáveis, medidas de variabilidade (desvio padrão), tabelas de frequências.
d	Relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes da organização em estudo com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização;	Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG); Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança.	Mello (2004); Neiva (2004)	Estilos Gerenciais Fatores que Facilitam ou Dificultam as Mudanças Transacionais	Coeficiente de Correlação de Pearson.

(conclusão)

	Objetivos	Instrumento de Coleta de Dados	Autor	Construtos	Análise dos Dados
e	Relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes da organização em estudo com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização.	<p>Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG);</p> <p>Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança.</p>	<p>Mello (2004);</p> <p>Neiva (2004)</p>	<p>Estilos Gerenciais</p> <p>Fatores que Facilitam ou Dificultam as Mudanças Transformacionais</p>	Coeficiente de Correlação de Pearson.

Quadro 12 – Síntese do Método de Pesquisa.

Fonte: Elaborada pela Autora.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

No presente capítulo, são apresentados e discutidos os resultados do estudo, sendo que, para melhor compreensão, optou-se pela divisão do mesmo em duas partes. Na primeira é realizada a descrição do estudo de caso no intuito de proporcionar uma visão geral sobre o mesmo e, mais especificamente, sobre as mudanças pelas quais a empresa passou/está passando. Inserida nesta parte está o perfil dos pesquisados, incluindo as variáveis sócio demográficas e profissionais dos mesmos. Na segunda parte são analisados separadamente os construtos em estudo - estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança – bem como a relação entre ambos, levando ao alcance do objetivo desta pesquisa.

4.1 O Estudo de Caso

A *Empresa Alpha*, fundada em 1970, no estado do Rio Grande do Sul, foi uma das primeiras fábricas de implementos rodoviários do Brasil e hoje atua como uma das maiores empresas do setor de implementos rodoviários da América Latina. Comercializa graneleiros, reboques, semirreboques, bitrem, rodotrem, basculantes, carga seca, dentre outros implementos rodoviários.

Desde o início de suas atividades, a empresa preocupou-se com a expansão de sua atuação no mercado. Assim, em seus primórdios, no ano de 1972, visando conquistar novos mercados, a *Empresa Alpha* inaugurou uma unidade montadora em São Paulo (SP) e, dez anos depois de sua fundação, em 1980, abriu a sua segunda unidade fabril no Rio Grande do Sul (RS). Ainda em suas primeiras décadas de existência, preocupou-se, também, com a logística e distribuição de seus produtos, fato este concretizado por duas situações específicas: em 1982, formatou uma rede de distribuidores em todo o território nacional; e, em 1993, já possuía uma rede de distribuição nos países do Mercosul.

Visando a garantia da qualidade a seus clientes, em 1999, a empresa obteve a Certificação ISO 9001, que consiste de normas técnicas relacionadas à gestão da qualidade.

Na sua trajetória, a empresa investiu também em inovação, lançando e utilizando produtos novos, como, por exemplo, os testes com freio a disco em sua linha de produtos, em 1996; a utilização de um novo conceito de suspensão pneumática com eixo móvel inteligente, em 2000; o Bitrem Graneleiro com assoalho móvel, em 2001; a adoção de um sistema de pintura a pó, em 2005; e a utilização de modelos e tecnologias exclusivas e patenteadas, em 2009, como o 1º semirreboque nacional com PBTC (Peso Bruto Total Combinado), de até 57 (cinquenta e sete) toneladas. Assim, ao longo de sua história, a *Empresa Alpha* foi crescendo e tomando lugar no mercado de implementos rodoviários.

De origem familiar, a empresa desenvolveu seu sistema de gestão, arraigou sua cultura, desenvolveu suas práticas e processos baseados na visão e nos ideais vislumbrados pela família fundadora. Tradicionalmente, as empresas familiares são geridas por membros da família e por meio da reunião de perfis dos parentes é que se formam as diretrizes, políticas e objetivos da empresa. É comum que na trajetória da empresa possa haver divergências de opiniões entre os familiares, o que poderá vir a prejudicar as relações e, assim, refletir na gestão da empresa. Também inerente às características de organizações familiares, como a *Empresa Alpha*, é a estagnação de ideias e a concepção de que os ideais e propósitos estabelecidos no processo de criação da empresa são suficientes para o sucesso da organização ao longo do tempo. Isto pode vir a se destituir quando exigências do mercado impelirem a necessidade de mudanças organizacionais e, portanto, o estabelecimento de novos ideais e propósitos.

Assim, considerando o panorama de notória necessidade de efetuar mudanças, no intuito de manter o seu desenvolvimento e crescimento e, sobretudo, manter-se competitiva no mercado, a empresa passou a efetuar mudanças organizacionais.

Desta forma, no ano de 2008, a *Empresa Alpha*, até então de formação familiar, concretizou a venda de 100% de seu capital acionário para um fundo de investimento internacional. A venda da empresa foi uma opção estratégica para a profissionalização e consequente perpetuação da empresa no mercado globalizado. Ainda, somadas à estagnação da empresa no mercado, também estimularam a venda da empresa questões de relacionamento familiar, no que tange à sua gestão e, ainda, dificuldades de obter apoio de instituições financeiras com incentivos ou empréstimos. Este cenário configurou a primeira grande mudança pela qual a *Empresa Alpha* passou.

A venda da empresa e a consequente modificação da sua formação acionária e de gestão ocasionou uma sucessão de outras alterações. Assim, logo após a sua venda, a *Empresa*

Alpha voltou-se à profissionalização de seus processos e também das competências de seus recursos humanos, efetuando, para isso, diversos investimentos.

Implantou um novo Sistema de Gestão Empresarial (ERP), buscando agilizar e flexibilizar processos, facilitar o fluxo da informação entre todas as áreas da empresa e incorporar práticas de negócio mais modernas; lançou programas de desenvolvimento de liderança, desenvolvimento de habilidades e competências, qualificação técnica profissional e auxílio na educação formal; investiu na sua rede de vendas com programas de capacitação de vendedores e gestores das distribuidoras de seus produtos; e criou o setor de Segurança Patrimonial e o Departamento de Logística. Estas modificações fizeram com que a *Empresa Alpha* assumisse uma direção preocupada com o seu desenvolvimento, crescimento e capitalização.

O que também passou por significativas modificações foi a liderança da empresa, onde houve a inserção do processo de governança corporativa, que fez com que se instaurasse um novo planejamento e modelo de gestão.

Antes da venda, a empresa era liderada pela família fundadora, que mantinha uma estreita relação com seus colaboradores e administrava a empresa e seus recursos preocupando-se em atender e suprir os objetivos organizacionais e, também, se voltando às necessidades individuais de seus colaboradores. Após a venda, a liderança da *Empresa Alpha* passou a ser mais focada nos resultados do que nas relações. Para tanto, foi criada uma diretoria de controladoria e finanças e contratada uma auditoria independente.

Além disso, outra mudança de suma significância neste processo de venda que se refere à liderança da empresa foi a entrada de um CEO (*Chief Executive Officer*). O CEO é o executivo que ocupa o cargo mais alto na hierarquia da empresa. No caso da *Empresa Alpha* corresponde ao diretor geral, que atua conforme as diretrizes e metas estabelecidas pelos investidores do fundo internacional, compradores da empresa.

Com a modificação total da gestão e liderança da empresa, houve também uma mudança de estratégia organizacional, que passou a voltar-se pela maximização de lucros no menor tempo possível.

Essas mudanças influenciaram de maneira significativa a organização, pois envolveram fatores que atuam como pilares da organização, como a cultura, a visão e a liderança organizacional. Sendo assim, ao se realizar uma associação teórica a essas modificações percebe-se o investimento em mudanças do tipo transformacionais. As mudanças transformacionais são aquelas que envolvem áreas e sistemas organizacionais que,

se modificados, exigem novos comportamentos dos colaboradores como resposta às pressões do ambiente interno e do ambiente externo. Envolvem fatores que, sofrendo alterações, tendem a ocasionar modificações nos demais sistemas organizacionais (BURKE e LITWIN, 1992).

As mudanças transformacionais realizadas ocasionaram uma série de outras modificações relacionadas à estrutura da empresa, sistemas e políticas, procedimentos, identidade visual, habilidades e competências. Modificações essas caracterizadas como transacionais, que são mudanças com um menor nível de influência sobre a organização, já que podem ou não ocasionar alterações que afetem toda a organização (BURKE e LITWIN, 1992).

No que se refere à estrutura da empresa, houve uma adequação e reestruturação de acordo com o novo sistema de gestão. Foram criados novos setores na empresa, com designações específicas, como, por exemplo, a instituição do setor de Segurança Patrimonial, bem como a redefinição da hierarquia da empresa, que fez com que houvesse o enxugamento de áreas administrativas e, assim, se instituíssem novas metas e regras.

As mudanças de sistemas, políticas e procedimentos organizacionais na *Empresa Alpha* referem-se à criação de políticas de conduta, como, por exemplo, a instituição de um código de ética; a definição e registro dos processos e políticas de Recursos Humanos (RH); a reformulação das áreas de Logística e Tecnologia da Informação (TI); bem como modificações no sistema de produção. A identidade visual da empresa também passou por modificações, tendo sido realizado um *redesign* do *slogan* com o objetivo de modernizar e padronizar a divulgação da marca.

Após a venda, a empresa passou a investir na troca de pessoal, tanto de maneira interna como por meio de recrutamento externo, visando agregar e alocar profissionais com qualificações que coadunassem e corroborassem com os novos propósitos organizacionais instituídos, caracterizando, assim, a busca por modificações das habilidades e competências de seus colaboradores.

Todas essas mudanças compõem o contexto interno da empresa e acabam por refletir na atuação externa da mesma. Como já mencionado, percebe-se que com a venda da empresa e a conseqüente mudança de gestão, diversas outras mudanças foram desencadeadas. Essas mudanças abrangeram diferentes setores, abarcaram diversos objetivos e se voltaram para inúmeros fatores dentro do ambiente organizacional, cada qual com uma natureza definida, transacional ou transformacional. Sendo assim, exerciam, cada qual na sua abrangência,

influências sobre a organização como um todo, dependendo das características do tipo de mudança.

No intuito de facilitar a visualização e o entendimento das mudanças efetuadas pela *Empresa Alpha*, a Figura 13 apresenta e distingue o tipo de cada mudança realizada na referida organização.



Figura 13 – Mudanças Realizadas pela *Empresa Alpha*.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Este cenário de significativas mudanças instigou a realização desta pesquisa, adotando-se a *Empresa Alpha* como estudo de caso. Conhecer as mudanças pelas quais a empresa passou/está passando, além de elucidar um panorama das condições de atuação da empresa, colabora para o entendimento de resultados posteriores.

Atualmente, a empresa é a vice-líder do mercado brasileiro e conta com mais de dez mil clientes ativos e cerca de oitenta e cinco mil produtos em operação no mercado brasileiro. No mercado externo a atuação também evolui constantemente, sendo que a empresa exporta seus produtos para 16 (dezesesseis) países na América Latina, África e Emirados Árabes. Possui 4 (quatro) unidades fabris, sendo 3 (três) no estado do Rio Grande do Sul (RS) e 1 (uma) no estado de São Paulo (SP). A Unidade I (RS) é composta pelo departamento administrativo da empresa e pela fábrica de implementos rodoviários; já as Unidades II (RS) e III (RS) são

unidades estritamente fabris; e a Unidade IV (SP) compreende uma unidade de negócios da empresa.

A *Empresa Alpha*, que iniciou suas atividades, em 1970, com um quadro de 20 (vinte) colaboradores, possuía, no momento da realização da pesquisa, 1401 (mil quatrocentos e um) colaboradores, os quais compuseram a população-alvo desta pesquisa. Como já mencionado, desta população, 307 (trezentos e sete) colaboradores constituíram a amostra da pesquisa.

Considera-se necessário conhecer o perfil da amostra pesquisada na empresa, uma vez que o conhecimento deste é importante na medida em que orienta o entendimento das avaliações realizadas pelos colaboradores, servindo, ainda, como subsídio para posteriores interpretações e discussões da pesquisa. São elas: gênero, idade, setor de trabalho, escolaridade e tempo de trabalho na empresa.

No que tange à variável gênero, observou-se que 89,58% dos pesquisados são do sexo masculino e 10,42% do sexo feminino. Esse predomínio de colaboradores pesquisados do gênero masculino parece estar de acordo com a distribuição da amostra nos setores de trabalho da empresa, sendo que grande parte pertence ao setor industrial (72,32%), seguido do setor de qualidade, TI, PCPM (7,49%), comercial (6,84%), logística e compras (6,51%), controladoria e finanças (3,58%) e recursos humanos (3,51%). Sobre estes resultados, Mello (2010) comenta que a distribuição ocupacional depende de determinadas características, tais como caracteres adscritos (gênero, idade, raça, etc.). Sendo assim, entendendo que o setor industrial compreende, em sua maioria, atividades consideradas tipicamente masculinas, há um maior predomínio de homens fazendo parte do quadro ocupacional da área.

Quanto à variável idade, observou-se que a amostra foi bastante diversificada, uma vez que dentre os pesquisados têm-se colaboradores com idade entre 18 (dezoito) e 62 (sessenta e dois) anos. Predominantemente, os pesquisados possuem entre 27 (vinte e sete) e 35 (trinta e cinco) anos (33,22%), corroborando com os dados do IBGE (2012), que apontam que 60% da população considerada economicamente ativa no país têm idade entre 25 (vinte e cinco) e 49 (quarenta e nove) anos de idade.

No que diz respeito à escolaridade dos colaboradores, notou-se que a maioria (30,62%) possui 2º Grau Completo, seguidos dos colaboradores que possuem 3º Grau Incompleto (15,31%), 1º Grau Completo (14,98%), 2º Grau Incompleto e 3º Grau Completo (10,75% cada), 1º Grau Incompleto (9,45%), Especialização/Pós (7,82%) e, em minoria, os colaboradores que possuem Mestrado (0,33%).

Outro dado importante refere-se ao tempo de trabalho na empresa. Ao considerar este dado, observa-se que grande parte dos colaboradores pesquisados trabalha na empresa há, no máximo, 6 (seis) anos, sendo que, com predominância, 31,27% trabalha há mais de 1 (um) e menos de 2 (dois) anos; 24,1% trabalha há mais de 2 (dois) e menos de 4 (quatro) anos, 18,24% trabalha na empresa há mais de 4 (quatro) e menos de 6 (seis) anos; e, em menor número, estão os colaboradores que trabalham na empresa há mais de 8 (oito) e menos de 12 (doze) anos (8,14%), há mais de 5 (cinco) e menos de 8 (oito) anos (7,82%), há mais de 15 (quinze) anos (5,86%), e os colaboradores que estão na empresa há mais de 12 (doze) e menos de 15 (quinze) anos (4,56%).

Os dados sobre o tempo de trabalho dos pesquisados na empresa revelam um fato importante relativo ao acompanhamento das mudanças por parte dos colaboradores. Como mencionado anteriormente, a *Empresa Alpha* passou por uma sucessão de mudanças, desde o ano de 2008, como a venda da totalidade de seu capital acionário, a contratação de um CEO, mudanças na linha de produção, dentre outras. Diante disso, considera-se que os colaboradores que trabalham na empresa há pelo menos 1 (um) ano acompanharam uma série de mudanças, tanto de ordem estrutural como de cunho administrativo, desencadeadas pelas mudanças iniciais (venda da empresa e contratação de um CEO) e, portanto, podem avaliar os direcionamentos e consequências das mudanças organizacionais.

Essas variáveis – gênero, idade, escolaridade, setor de trabalho e tempo de trabalho – caracterizam a amostra de colaboradores pesquisada. Na Tabela 3, sintetiza-se o perfil da amostra pesquisada, apresentando os principais resultados referentes a cada variável.

Tabela 3 – Perfil da Amostra Pesquisada.

VARIÁVEL	Frequência (n)	Percentual (%)
SEXO		
Masculino	275	89,58
Feminino	32	10,42
IDADE		
27 - 35	102	33,22
ESCOLARIDADE		
2º Grau Completo	94	30,62
SETOR DE TRABALHO		
Industrial	222	72,32
TEMPO DE TRABALHO		
+ de 1 ano e – de 2 anos	96	31,27

Fonte: Dados da Pesquisa.

Em suma, após os dados supramencionados e observando-se a Tabela 3, tem-se que o perfil da amostra pesquisada, de modo geral, é formada predominantemente por pessoas do sexo masculino (89,58%), na faixa etária de 27 a 35 anos (33,22%), com 2º Grau Completo, trabalhando no setor industrial da empresa (72,32%) num tempo de pelo menos 1 ano até 2 anos (+ de 1 ano e – de 2 anos – 31,27%).

Após a caracterização do perfil da amostra pesquisada, expõe-se, nos itens a seguir, a apresentação e discussão dos resultados referentes aos construtos em estudo nesta dissertação – estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança –, bem como a relação estabelecida entre ambos.

4.2 Estilo Gerencial

A fim de alcançar o primeiro objetivo específico da pesquisa - identificar o estilo de gerenciar dos gerentes da organização em estudo, a partir da percepção dos colaboradores –, primeiramente, verificou-se a confiabilidade de coerência interna do modelo de Melo (2004), utilizado como um dos instrumentos de coleta de dados nesta pesquisa, por meio do Alfa de *Cronbach*.

Analisando-se a confiabilidade de coerência interna geral do instrumento de Melo (2004), obteve-se Alfa de *Cronbach* de 0,940, o que demonstra uma confiabilidade “excelente”, conforme demonstrado na Tabela 4. No que diz respeito à confiabilidade dos construtos do instrumento – *tarefa*, *relacionamento* e *situacional* -, o Alfa de *Cronbach* apresentou-se com uma associação “boa”, “muito boa” e “excelente”, como se pode visualizar na Tabela 4.

Tabela 4 – Coeficientes de Alfa de *Cronbach* do Instrumento de Estilo Gerencial (Melo, 2004).

Construtos do Instrumento	Número de Itens	Alfa de <i>Cronbach</i> do Instrumento Original	Alfa de <i>Cronbach</i> do Instrumento desta Pesquisa	Intensidade da Associação
Tarefa	6	0,72	0,769	Boa
Relacionamento	9	0,94	0,914	Excelente
Situacional	4	0,82	0,837	Muito boa
GERAL DO INSTRUMENTO	19	*	0,940	Excelente

Fonte: Dados da Pesquisa.

* O valor original do Alfa de *Cronbach* não foi informado pelo autor do instrumento, Melo (2004).

Observando a Tabela 4, vale ressaltar, ainda, que os coeficientes de Alfa de *Cronbach* obtidos originalmente quando da validação da escala pelo autor Melo (2004) tiveram a mesma intensidade de associação, o que confirma a confiabilidade interna do instrumento desta pesquisa. Avaliada a confiabilidade de coerência interna do modelo e de seus construtos, passa-se, então, para a análise dos dados.

Os resultados acerca do estilo gerencial dos gerentes da *Empresa Alpha* a partir da percepção dos colaboradores são apresentados na Tabela 5, especificando-se as estatísticas que definem cada construto por meio das análises descritivas simples. São elas: média padronizada (\bar{x}) dos construtos; desvio padrão (Dp) e a amplitude (Amp) de variação dos escores (mínimo e máximo). Os resultados das médias estão categorizados, seguindo a padronização de escores que os classifica em “baixo” (média de 0,00% a 50,00%) e “alto” (média de 50,01% a 100,00%), no intuito de melhor esclarecer o nível atingido por cada construto.

Tabela 5 – Estatística Geral dos Construtos de Estilo Gerencial.

Construtos	n	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio Padrão (Dp)	Amp (min – máx)
Tarefa	307	64,76	ALTO	18,99	0 – 100
Relacionamento		57,17	ALTO	21,74	0 – 100
Situacional		59,60	ALTO	23,31	0 – 100

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando as estatísticas apresentadas na Tabela 5, pode-se verificar, inicialmente, que as médias padronizadas de todos os construtos estão dentro da classificação “alto”. No entanto, o estilo gerencial com a maior média, segundo a percepção dos colaboradores pesquisados, corresponde ao estilo de gerenciar orientado para a *tarefa* (64,76%), seguido do estilo gerencial *situacional* (59,60%) e do estilo voltado para o *relacionamento* (57,17%), como evidencia a Figura 14. Percebe-se, ainda, que há uma concordância por parte dos colaboradores pesquisados quanto às suas percepções sobre o estilo gerencial de seus gerentes, uma vez que o desvio padrão dos construtos a partir da padronização dos escores não passou de 50% dos valores da média, caracterizando, assim, uma homogeneidade dos dados em torno da média. A amplitude dos escores demonstra que nesta pesquisa a dispersão total das respostas dos colaboradores pesquisados abrangeu toda a escala.

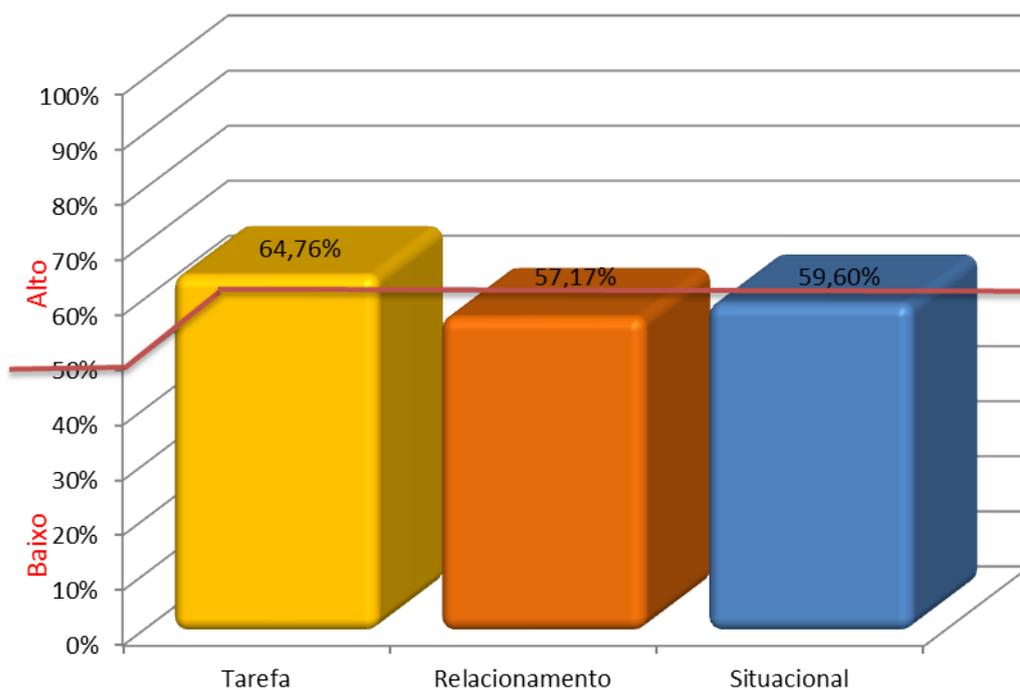


Figura 14 – Estilo Gerencial dos Gerentes.

Fonte: Dados da Pesquisa.

O resultado demonstra que os colaboradores pesquisados percebem a atuação de seus gerentes orientada principalmente por uma postura diretiva que prima pelo alcance das metas por meio de padrões estabelecidos, ou seja, um estilo gerencial voltado para a *tarefa*. Este estilo de gerenciar valoriza sumariamente a realização das atividades e a produtividade, preocupando-se estritamente com os resultados e lucros (CLEMENTEA e ALMEIDA, 2012). De forma contrária, os colaboradores percebem, em menor nível, a expressão do estilo de gerenciar orientado ao *relacionamento*, o qual é caracterizado pela preocupação e ênfase às relações interpessoais grupais. O estilo *relacionamento* de gerenciar também se preocupa com a produtividade da empresa, no entanto, suas atividades em prol dos objetivos estão mais orientadas à coesão grupal dos sujeitos da equipe (CLEMENTEA e ALMEIDA, 2012).

Trazendo a atual realidade da *Empresa Alpha* para a discussão, pode-se relacionar essa percepção de estilo gerencial dos gerentes orientado principalmente à *tarefa* ao fato de que, antes da venda, a empresa era gerida pela família fundadora, o que traz em seu bojo a facilitação e até a habitual proximidade entre gerência/liderança e colaboradores. Em empresas familiares há uma valorização de laços afetivos que acabam por influenciar comportamentos, como, por exemplo, o comportamento dos gerentes ao gerir e orientar decisões e ações da empresa. Nenevê (2003) coloca que é característico de empresas

familiares agirem emocionalmente, ou seja, as ações dos colaboradores são orientadas primordialmente pelo sentimento do dever e não em função de um objetivo maior compartilhado, o que pode estimular um estilo de gestão orientado para as relações.

O foco de profissionalização de processos e de competências dos recursos humanos dado pela nova gestão da empresa também pode ter colaborado para a evidencição do estilo de gerenciar orientado para a *tarefa* e a menor consideração da atuação do gerente voltada para o *relacionamento*. Com as mudanças implantadas, a empresa passou a primar por uma liderança profissionalizada e focada em resultados, o que pode ter exigido dos gerentes uma atuação condizente com tal determinação. O processo de profissionalização de uma empresa faz com que se assumam práticas administrativas e de gestão mais formais e, como coloca Nenevê (2003), abandonam-se métodos intuitivos e pessoais e adotam-se modelos racionais.

Além disso, pode-se considerar a mudança de cultura vivida pela empresa, caracterizada como uma mudança transformacional que acaba por exigir dos colaboradores novos comportamentos que venham a corroborar à nova estratégia de atuação e administração da empresa. Isto pode ter direcionado a atuação dos gerentes a uma gestão focada em resultados e lucros.

Estas são considerações gerais a respeito da evidencição dos níveis de expressão dos estilos gerenciais dos gerentes da Empresa *Alpha*, segundo a percepção dos colaboradores. No entanto, as discussões não se esgotam nestas considerações gerais. Para tanto, parte-se para a apresentação mais detalhada dos resultados de cada construto – *tarefa*, *relacionamento* e *situacional*.

4.2.1 Tarefa

No que tange ao exercício de um estilo de gerenciar orientado para a *tarefa*, verificou-se que a percepção dos colaboradores pesquisados está em maior nível dentro da classificação “alto”, ou seja, a maioria dos pesquisados percebe a atuação de seu gerente sob este enfoque.

No que se refere à frequência de respostas dos colaboradores a cada classificação (“alto”, “baixo” e “sem classificação”), pode-se verificar, na Tabela 6, que, dos 307 (trezentos e sete) colaboradores pesquisados, 241 (duzentos e quarenta e um) percebem a atuação do gerente sob este enfoque, classificando-o, então, como “alto” (78,50%); 64 (sessenta e quatro)

atrelaram à classificação “baixo” (20,85%); e apenas 2 (dois) dos pesquisados (0,65%) “sem classificação (SC)”, que correspondem aos colaboradores que não responderam as referidas questões da variável.

Tabela 6 – Distribuição de Frequência do Construto *Tarefa*.

Classificação	Frequência	Percentual (%)	Cumulativo
ALTO	241	78,50	241
BAIXO	64	20,85	305
SC	2	0,65	307

Fonte: Dados da Pesquisa.

Estes resultados permitem inferir que os gerentes da Empresa *Alpha* possuem como principal orientação para a condução de suas atividades e, também, de seus colaboradores, o foco nos resultados, visto que, além de ter sido predominantemente classificado como “alto”, o estilo gerencial *tarefa* foi o de maior expressividade dentre os 3 (três) que a escala de Melo (2004) analisa – *tarefa*, *relacionamento* e *situacional*.

Gerentes com o estilo de gerenciar orientado para a *tarefa* são aqueles que exercem gestão diretiva e totalmente racional, ou seja, direcionam e organizam papéis e funções, suas e de seus colaboradores, e distribuem tarefas, de modo que estas sejam desempenhadas cumprindo-se prazos e dentro de procedimentos e técnicas padronizadas e com foco prioritário no alcance de metas (MELO, 2004; MELEIRO, 2005; PICCOLO et al., 2012). A orientação dos gerentes da Empresa *Alpha* para uma atuação voltada para a *tarefa* ou para a *produção*, como denominada em alguns estudos (Estudo da Universidade de Michigan – 1940 a 1950 - e A Grade Gerencial de Blake e Mouton -1960), parece coadunar com o atual contexto da organização.

Desde a sua venda, juntamente com as demais mudanças implementadas, a Empresa *Alpha* vem buscando sua perpetuação e diferenciação no mercado por meio de um melhor posicionamento com relação à concorrência e conseqüente aumento de faturamento e lucros. Estes objetivos podem, por sua vez, ter orientado a atuação dos gerentes para a *produção*, o que contribuiria para que a organização atingisse tais expectativas. Cruz (2009) parece corroborar quando coloca que o estilo do gestor adequa-se às contingências do meio onde a gestão é exercida, portanto, a predominância do estilo *tarefa*, segundo a percepção dos colaboradores da Empresa *Alpha*, pode estar relacionada com o panorama e objetivos atuais da mesma.

O estilo gerencial *tarefa* é avaliado no modelo de Melo (2004) por meio de 5 (cinco) variáveis, sendo que no questionário aplicado nesta pesquisa elas compunham as afirmações 4, 7, 8, 11, 13 e 17. Essas afirmações foram avaliadas pelos colaboradores pesquisados por uma escala com a gradação de 0 a 4 (0= não se aplica; 1= nunca age assim; 2= ocasionalmente age assim; 3= frequentemente age assim; 4= sempre age assim). Para uma análise individual de cada uma destas variáveis, observou-se o desvio padrão, bem como a média original (\bar{x}) das respostas, como se pode verificar na Tabela 7.

Tabela 7 – Estatísticas Gerais das Variáveis do Construto *Tarefa*.

		Variáveis	Média Original	Classificação	Desvio Padrão (Dp)
Estilo Gerencial “Tarefa”	4	Coloca o trabalho em primeiro lugar	3,08	1	0,86
	7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos	2,78	4	0,86
	8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)	2,70	5	0,92
	11	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um	2,59	6	0,88
	13	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras	2,94	2	0,89
	17	Valoriza o respeito à autoridade	2,80	3	0,94
GERAL ESTILO GERENCIAL TAREFA			2,81		0,75

Fonte: Dados da Pesquisa.

A Tabela 7 demonstra que a média geral do estilo gerencial *tarefa* e as médias de cada uma das variáveis mantiveram-se próximas de 3 (três), equivalente à “Frequentemente Age Assim”. Quanto aos valores de desvio padrão das variáveis do construto, pode-se observar a homogeneidade nas respostas dos colaboradores pesquisados quanto as suas percepções sobre a expressão do estilo gerencial *tarefa* pelos seus gerentes, não havendo grande diversidade entre as respostas.

Estes dados revelam que as respostas de todas as variáveis do construto *tarefa* são satisfatórias, visto que, dentro da escala de 4 (quatro) pontos, os resultados das médias estão próximos de classificações positivas do instrumento (2 – Ocasionalmente Age Assim; 3 – Frequentemente Age Assim), e confirmam a concordância entre os colaboradores de que este é o estilo gerencial com a maior expressividade pelos seus gerentes.

Analisando-se as médias das variáveis que compõem o construto, percebe-se que com maior ($\bar{x} = 3,08$) e menor ($\bar{x} = 2,59$) expressividade estão as variáveis 4 (Coloca o

trabalho em primeiro lugar) e 11 (Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um), respectivamente. O resultado demonstra que, dentre as características de gestão do gerente orientado à *tarefa* na Empresa *Alpha*, a valorização do trabalho acima de tudo é a mais expressa, e a orientação e direcionamento dos colaboradores nas tarefas que devem desempenhar é a que menos os gerentes expressam.

Dependendo da ótica sob a qual se analisa a percepção de uma alta expressividade do estilo gerencial orientado para a *tarefa*, esta pode representar vantagens ou desvantagens para a organização.

As características de gestão do gerente orientado para a *tarefa* podem ser relacionadas com o denominado “líder autocrático”, que fixa as diretrizes sem qualquer participação dos colaboradores de sua equipe, o que pode fazer com que a união e a satisfação dos mesmos fiquem diminuídas e, conseqüentemente, haja uma tensão e/ou frustração da equipe (SILVA, 2009; SÁ SILVA, 2010). Além disso, para Clementea e Almeida (2012), este tipo de gestão tem como consequência a ausência de criatividade, espontaneidade e iniciativa dos colaboradores, bem como probabilidade de inexistir qualquer relação de amizade na equipe. Em contrapartida, com sua priorização para as ações e cumprimento de metas, o estilo gerencial *tarefa* colabora com o desenvolvimento da empresa, já que enaltece a produtividade, os resultados e os lucros (SÁ SILVA, 2010).

Diante destas indagações, entende-se que a expressão de um estilo gerencial orientado para a *tarefa* pode representar um benefício ou, então, uma complicação para a empresa, sendo isto determinado pelos objetivos da empresa, que poderá necessitar de gerentes focados em resultados e não em relações em determinado momento ou vice-versa.

4.2.2 Relacionamento

O estilo gerencial orientado ao *relacionamento* tem como foco de atuação o bom relacionamento, a confiança mútua e a amizade entre a equipe; considera e interessa-se pelos sentimentos e ideias de seus colaboradores; e seu comportamento é baseado na orientação, no apoio e na facilitação (MELO, 2004; CLEMENTEA e ALMEIDA, 2012).

Analisando a percepção dos colaboradores da Empresa *Alpha* quanto à expressão deste estilo de gerenciar, evidenciou-se que os colaboradores consideram-na “alta”. Referente à frequência de respostas dos colaboradores, pode-se verificar, na Tabela 8, que, do total de

colaboradores pesquisados (307), 194 (cento e noventa e quatro) classificam a atuação do gerente sob este enfoque, classificando-o, então, como “alto” (63,19%); 108 (cento e oito) atrelaram à classificação “baixo” (35,18%); e 5 (cinco) colaboradores pesquisados (1,63%) não responderam às referidas questões da variável (“sem classificação – SC”).

Tabela 8 – Distribuição de Frequência do Construto *Relacionamento*.

Classificação	Frequência	Percentual (%)	Cumulativo
ALTO	194	63,19	194
BAIXO	108	35,18	302
SC	5	1,63	307

Fonte: Dados da Pesquisa.

A partir da análise da Tabela 9, verifica-se que o estilo gerencial orientado ao *relacionamento* é percebido pelos colaboradores da Empresa *Alpha* como de “alta” expressividade. No entanto, vale lembrar que, mesmo classificado como “alto”, o estilo gerencial predominante em seus gerentes, segundo a percepção dos colaboradores pesquisados, é o orientado para a “tarefa”. Isto se confirma quando se observam as médias das variáveis que avaliam o construto *relacionamento*. As variáveis são expressas no instrumento de coleta de dados nas afirmações 1, 2, 5, 6, 9, 10, 12, 15, 16, sendo que estas apresentaram como estatística geral (média e desvio-padrão) os dados demonstrados na Tabela 9.

Tabela 9 – Estatísticas Gerais das Variáveis do Construto *Relacionamento*.

Estilo Gerencial <i>Relacionamento</i>	Variáveis		Média Original	Classificação	Desvio Padrão (Dp)
	1	É atencioso (a) no relacionamento com os funcionários	2,63	3	0,89
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos funcionários	2,50	7	0,84	
5	Interessa-se pelos sentimentos dos funcionários	2,17	9	0,91	
6	Demonstra respeito pelas ideias dos funcionários	2,64	2	0,93	
9	Estimula os funcionários a darem opiniões sobre o trabalho	2,51	5	0,96	
10	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho	2,54	6	0,96	
12	Demonstra confiança nos funcionários	2,75	1	0,94	
15	Encontra tempo para ouvir os funcionários	2,48	8	0,97	
16	Mostra-se acessível aos funcionários	2,60	4	0,93	
GERAL ESTILO GERENCIAL <i>RELACIONAMENTO</i>			2,53		0,89

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando-se o desvio padrão das variáveis de *relacionamento* na Tabela 29, verifica-se a homogeneidade de respostas dos colaboradores da Empresa *Alpha*. No que concerne à média geral do estilo gerencial *relacionamento*, verifica-se que esta está posicionada no intervalo central ($\bar{x} = 2,53$), numa escala de 0 a 4, onde 2 (dois) é equivalente a “Ocasionalmente Age Assim”. Essa classificação pode representar uma variação de percepção do colaborador quanto ao estilo de gerenciar do seu gerente, vendo-o ocasionalmente agindo de determinada maneira ou, ainda, pode estar relacionada a uma variação no estilo de gestão do gerente.

Em relação ao posicionamento médio das variáveis do construto *relacionamento*, verifica-se que todas se encontram no intervalo central (média em torno de 2 a 3 na escala de 0 a 4), no entanto, chama-se atenção à média da questão número 5 (Interessa-se pelos sentimentos dos funcionários), que, dentre as variáveis que compõem o construto, foi a que apresentou o menor valor e, portanto, com menor avaliação segundo a percepção dos colaboradores pesquisados. O interesse pelos sentimentos dos colaboradores é uma das principais características do gerente orientado ao *relacionamento*, juntamente com demais características relacionadas a relações interpessoais. Sendo assim, o resultado parece corroborar com a avaliação do estilo gerencial *relacionamento* (em primeiro lugar está o estilo gerencial orientado à “tarefa” e, em segundo, o estilo gerencial *situacional*).

Esse resultado pode ser analisado sob duas perspectivas: a negativa e a positiva. De modo negativo, o estilo de gerenciar orientado ao *relacionamento* pode onerar à empresa a falta de foco e direcionamento de esforços para os resultados concretos da empresa, ou seja, as questões relacionadas ao desenvolvimento e lucratividade da empresa podem ficar em um plano subjacente nos objetivos organizacionais e, conforme Morais (2004), pode levar a empresa a estar fadada ao insucesso. Por sua vez, analisando-se de maneira positiva a expressão do estilo gerencial orientado ao *relacionamento*, Clementea e Almeida (2012) colocam que a qualidade de relações a nível interpessoal que este estilo de gerenciar pode estimular gerará bons resultados no nível da produção e dos resultados, na medida em que, por meio do incentivo à participação dos colaboradores, promove níveis mais elevados de desempenho.

Outra variável de *relacionamento* que cabe destaque é a 12 (Demonstra confiança nos funcionários), que, dentre as demais, foi a que apresentou maior média ($\bar{x} = 2,75$). Demonstrar confiança nos colaboradores faz com que se desenvolva um clima harmônico na organização;

o que pode ocasionar um ritmo progressivo e seguro de trabalho (CLEMENTEA e ALMEIDA, 2012).

Diante dos resultados apresentados, entende-se que, segundo a percepção dos colaboradores pesquisados, há a expressão de determinadas atitudes e posturas de seus gerentes que o classificam como orientado ao *relacionamento*. No entanto, destaca-se que o estilo gerencial *relacionamento* é percebido pelos colaboradores da Empresa *Alpha* como o menos aplicado pelos seus gerentes.

4.2.3 Situacional

Ao avaliar a percepção dos colaboradores da Empresa *Alpha* quanto ao estilo de gerenciar *situacional*, verificou-se que este foi classificado pela maioria dos pesquisados como “alto”. No que se refere à frequência de respostas dos colaboradores, pode-se verificar, na Tabela 10, que, dos 307 (trezentos e sete) colaboradores pesquisados, 202 (duzentos e dois) classificaram em “alto” a atuação do gerente *situacional* na Empresa *Alpha*, ou seja, a maioria considera de maneira relevante que seu gerente organiza e direciona sua gestão de acordo com a situação e contexto em que está inserido. 98 (noventa e oito) dos pesquisados classificou como “baixo” (35,18%); e 7 (sete) colaboradores pesquisados (2,28%) não responderam às questões desta variável, deixando-a “sem classificação” (SC).

Tabela 10 – Distribuição de Frequência do Construto *Situacional*.

Classificação	Frequência	Percentual (%)	Cumulativo
ALTO	202	65,80	202
BAIXO	98	31,92	300
SC	7	2,28	307

Fonte: Dados da Pesquisa.

O estilo gerencial *situacional* é visto como uma postura temporal e dinâmica do gerente, que, de acordo com situações específicas, se adequa às pessoas e, principalmente, ao seu contexto de trabalho (SVENINGSSON e ALVESSON, 2003; SVENINGSSON e LARSSON, 2006).

A concepção de um estilo de liderar (aqui tratado como estilo de gerenciar) *situacional* emergiu das teorias contingenciais de liderança que passaram a integrar as dimensões comportamentais do estilo de gestão do líder a critérios situacionais. A premissa explicativa do estilo *situacional* está sob a consideração de que situações diferentes podem exigir posturas, comportamento e atuações diferentes do líder, o que denota a importância da adaptabilidade e flexibilidade comportamental do mesmo. Esta é a base das concepções sobre este estilo de liderar/gerenciar.

Após entender a abrangência geral do estilo gerencial *situacional*, passa-se para a análise das variáveis que o compõem no modelo de Melo (2004). As variáveis do modelo de Melo (2004) que representam o construto *situacional* foram avaliadas nas afirmações 3, 14, 18 e 19. Verificaram-se as estatísticas gerais (média e desvio padrão) destas variáveis, como se pode visualizar na Tabela 11.

Tabela 11 – Estatísticas Gerais das Variáveis do Construto *Situacional*.

Variáveis		Média Original	Classificação	Desvio Padrão (Dp)	
Estilo Gerencial <i>situacional</i>	3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da sua disposição para realizar a tarefa	2,54	4	0,93
	14	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa.	2,75	2	0,86
	18	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram motivados para executar a tarefa.	2,78	1	0,91
	19	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada	2,55	3	0,93
	GERAL ESTILO GERENCIAL <i>SITUACIONAL</i>		2,43		0,94

Fonte: Dados da Pesquisa.

Observando os resultados das estatísticas gerais do estilo gerencial *situacional*, verifica-se, inicialmente, a concordância na percepção dos colaboradores pesquisados, visto que o desvio padrão geral e o de cada uma das variáveis é menor do que 1,0. Quanto aos resultados das médias originais, atenta-se para a proximidade dos resultados de todas as variáveis que tiveram valores entre o ponto 2 (Ocasionalmente Age Assim) e 3 (Frequentemente Age Assim), na escala de 0 a 4.

Ao analisar a média original das variáveis e verificar a classificação assumida por elas, observa-se que os colaboradores da Empresa *Alpha* percebem que os seus gerentes consideram a motivação (item 18), seguida pela competência (item 14), a segurança (item 19) e por fim, a disposição (item 3).

A partir deste resultado, verifica-se que os gerentes da Empresa *Alpha* que atuam sob perspectivas *situacionais* consideram, principalmente, a motivação do colaborador, para, então, adequar-se e expressar formas e comportamentos de gestão de acordo com a situação. Sá Silva (2010) coloca que, de fato, o estilo do gerente pode variar de acordo com a disposição e motivação da equipe no momento.

Relacionando as características deste estilo gerencial ao contexto de mudanças da Empresa *Alpha*, considera-se a atuação do gerente orientado para a *situação* de suma pertinência, visto que este direcionaria suas ações e comportamentos de acordo com a necessidade impelida pelas mudanças propostas.

Como já mencionado, o estilo gerencial *tarefa*, segundo a percepção dos colaboradores pesquisados, teve maior expressividade, mas entende-se que o equilíbrio entre a atuação *situacional* do gerente e a gestão orientada à *tarefa* podem convergir em uma atuação de suma significância para o contexto atual da Empresa *Alpha*, que, em meio às mudanças que vem vivendo, necessita, indubitavelmente, investir em resultados, adaptando-se às diferentes situações.

É possível que anterior a todas as mudanças vividas pela Empresa *Alpha*, a percepção dos colaboradores quanto ao estilo de gerenciar de seus gerentes fosse outra, onde as relações interpessoais poderiam se sobressair à preocupação com os resultados e lucros, ou então poderiam, mediante situações específicas, estar buscando constantemente adaptarem-se às vicissitudes do contexto organizacional. Salienta-se, ainda, que a percepção pode ser influenciada por diversos fatores, como a estrutura e a cultura organizacional (SINGH, NADIM e EZZEDEEN, 2012); o que nos leva a inferir, portanto, que esta pode ter sido modificada a partir das mudanças organizacionais e, sobretudo, ainda poderá continuar modificando-se de acordo com o cenário da empresa.

Perante o que foi exposto, vale salientar que não há uma indicação precisa de um estilo de gerenciar correto, o que há é uma necessidade de adequação das características, comportamentos e atitudes de gestão condizentes às funções que o gerente desempenha, às funções, competências e tarefas desempenhadas por seus colaboradores (CLEMENTEA e ALMEIDA, 2012) e, ainda, às diretrizes organizacionais.

4.3 Capacidade Organizacional para Mudança

Visando identificar a capacidade organizacional para mudanças da Empresa *Alpha*, verificou-se, primeiramente, a confiabilidade do modelo de Neiva (2004), o qual, juntamente com o modelo de Melo (2004) – Estilo Gerencial -, foi utilizado como instrumento de coleta de dados da referida pesquisa.

Assim, por meio do Alfa de *Cronbach*, verificou-se a confiabilidade de coerência interna geral do instrumento, das dimensões e dos construtos, como se pode verificar na Tabela 12.

Tabela 12 – Coeficientes de Alfa de *Cronbach* do Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (Neiva, 2004).

Dimensões	Construtos	Número de Itens	Alfa de <i>Cronbach</i> do Instrumento Original	Alfa de <i>Cronbach</i> do Instrumento desta Pesquisa	Intensidade da Associação
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional	Autonomia de Unidades e Pessoas	8	0,78	0,786	Boa
	Trabalho em Grupo	7	0,77	0,799	Boa
	Burocracia e Continuísmo Organizacional	9	0,72	0,675	Moderada
	Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial	22	0,95	0,934	Excelente
GERAL DA DIMENSÃO		46	*	0,941	Excelente
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fluxo de Informação	14	0,87	0,897	Muito boa
	Estratégia de Atuação Organizacional	11	0,86	0,862	Muito boa
	Coalizões Apoiadoras da Mudança	14	0,76	0,823	Muito boa
	Turbulência no Ambiente Externo	10	0,72	0,740	Boa
GERAL DA DIMENSÃO		49	*	0,945	Excelente
GERAL DO INSTRUMENTO		95		0,968	Excelente

Fonte: Dados da Pesquisa.

*Os valores originais do Alfa de *Cronbach* não foram informados pela autora do instrumento, Neiva (2004).

Por meio da análise dos resultados apresentados na Tabela 13, pode-se verificar que a confiabilidade de coerência interna (Alfa de *Cronbach*) geral do instrumento de Neiva (2004) é “excelente” (0,968), bem como a confiabilidade das dimensões - Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional (0,941) e Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional (0,945). Com relação à confiabilidade das variáveis do instrumento, percebem-se associações classificadas como “moderada”, “boa”, “muito boa” e “excelente”, todas dentro dos valores mínimos esperados. Além disso, verifica-se que os coeficientes de Alfa de *Cronbach* obtidos nesta pesquisa ficaram muito próximos dos obtidos originalmente pela autora da escala, Neiva (2004), e obtiveram as mesmas intensidades de associação, sendo que apenas as variáveis *Burocracia e Continuismo Organizacional* e *Coalizões Apoiadoras da Mudança* apresentaram intensidade de associação diferente da original, a primeira com uma menor intensidade de associação (0,675), porém, dentro do mínimo esperado, e a segunda, com intensidade maior (0,823).

Seguindo-se a análise dos dados, apresentam-se, na Tabela 13, as estatísticas gerais dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança. Assim, são apresentadas análises descritivas simples, sendo elas: média padronizada (\bar{x}) das dimensões e dos construtos que compõem os fatores de capacidade organizacional para mudança e suas respectivas classificações, desvio padrão (Dp) e amplitude (Amp) de variação dos escores (mínimo e máximo). Cabe lembrar que as médias estão categorizadas em “baixo” (média de 0,00% a 50,00%) e “alto” (média de 50,01% a 100,00%), no intuito de melhor esclarecer o nível atingido por cada dimensão e construto.

Tabela 13 – Estatística Geral das Dimensões e Construtos de Capacidade Organizacional para Mudança.

(continua)

Dimensões	Construtos	n	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio padrão (Dp)	Amp (min – máx)
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional	Autonomia de Unidades e Pessoas	307	38,00	BAIXO	16,96	0 - 100
	Trabalho em Grupo	307	42,27	BAIXO	18,38	0 - 100
	Burocracia e Continuismo Organizacional	307	48,12	BAIXO	15,39	0 – 100
	Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial	307	41,88	BAIXO	17,94	0 – 100
	GERAL DA DIMENSÃO	307	43,36	BAIXO	14,23	0 - 100

(conclusão)

Tabela 13 – Estatística Geral das Dimensões e Construtos de Capacidade Organizacional para Mudança.

Dimensões	Construtos	n	Média Padronizada (%)	Classificação	Desvio padrão (Dp)	Amp (min – máx)
Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional	Fluxo de Informação	307	40,37	BAIXO	17,55	0 – 100
	Estratégia de Atuação Organizacional	307	40,02	BAIXO	17,29	0 – 100
	Coalizões Apoiadoras da Mudança	307	28,94	BAIXO	10,23	0 - 100
	Turbulência no Ambiente Externo	307	48,15	BAIXO	15,80	0 - 100
	GERAL DA DIMENSÃO	307	43,23	BAIXO	14,85	0 - 100
GERAL DO INSTRUMENTO		307	43,48	BAIXO		0 – 100

Fonte: Dados da Pesquisa.

Acerca da variabilidade das respostas – desvio padrão (Dp) - dos colaboradores pesquisados, verifica-se, na Tabela 13, uma homogeneidade dos dados em torno da média, o que demonstra, também, a representatividade dos seus resultados. Com relação à amplitude dos escores, verifica-se que estes abrangeram toda a escala.

Analisando a média geral do instrumento, das dimensões e dos construtos, percebe-se que a Empresa *Alpha* possui baixa capacidade organizacional para mudança, visto que todas receberam a classificação “baixo”.

A capacidade organizacional para mudança consiste de fatores existentes ou não na organização ou nas características de seus membros que podem vir a influenciar de maneira positiva ou negativa nas mudanças implementadas em uma empresa (NEIVA, 2004). Está diretamente relacionada com as capacidades adaptativas, de ação e reação da empresa frente ao ambiente mercadológico, às necessidades de mudanças e à implementação propriamente dita das mudanças organizacionais.

Desta forma, considera-se que as mudanças no âmbito organizacional não são hoje uma opção, mas sim uma necessidade para a sobrevivência da empresa, devendo estas investir em uma postura proativa frente ao mercado e não mais somente reativa (WOOD Jr., 2000). Para tanto, as organizações devem investir no desenvolvimento de fatores que facilitem e contribuam com os processos de mudança, a fim de estarem aptas a competir no mercado,

destacar-se sobre a concorrência aproveitando oportunidades e, por conseguinte, desenvolver-se em resultados e lucros.

Baseando-se nestas colocações, entende-se que a capacidade dinâmica da Empresa *Alpha* está prejudicada na medida em que os fatores que poderiam habilitá-la a reconfigurar estruturas e processos, desenvolver recursos humanos e, assim, adquirir e mobilizar recursos financeiros, necessitam de maior atenção e investimentos. Esse resultado vai de encontro à realidade de constantes e sucessivos investimentos em mudanças da empresa para crescer, desenvolver-se e manter-se competitiva. Ademais, a baixa expressividade de fatores que habilitem a capacidade da empresa para mudar pode indicar, além da falta de subsídios internos e externos adequados para a implementação de mudanças, uma possível falta de entendimento dos colaboradores acerca do processo e de seus objetivos.

Portanto, os achados revelam que a Empresa *Alpha* deve atentar-se à expressão dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança, buscando avaliá-los e aprimorá-los a fim de incrementá-los e, conseqüentemente, apresentar-se mais apta a propor e implementar mudanças e, assim, estar preparada às pressões ambientais. Nadler, Shaw e Walton (1994) corroboram essa análise na medida em que consideram que a habilidade em responder rápida e efetivamente às mudanças impostas pelo mercado competitivo dá condições às empresas para manterem-se vivas e atuantes neste ambiente.

Uma empresa que possui baixa capacidade para efetuar mudanças deve estar ainda mais atenta à implementação de mudanças, que, por si só, já são processos multifacetados e complexos, haja vista a possibilidade de abrangência e influência destas na organização. De acordo com a proposta de alteração, os processos de mudanças podem envolver diversos fatores e abranger diversos níveis na organização, o que configurará a mudança em transacional ou transformacional.

Fazendo uma análise separada de cada dimensão do instrumento, identifica-se que os valores das médias obtidas foram muito próximos, sendo que para *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* a média padronizada é $\bar{x}=43,36$ e para *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* é $\bar{x}=43,23$. A Figura 15 demonstra esse resultado.

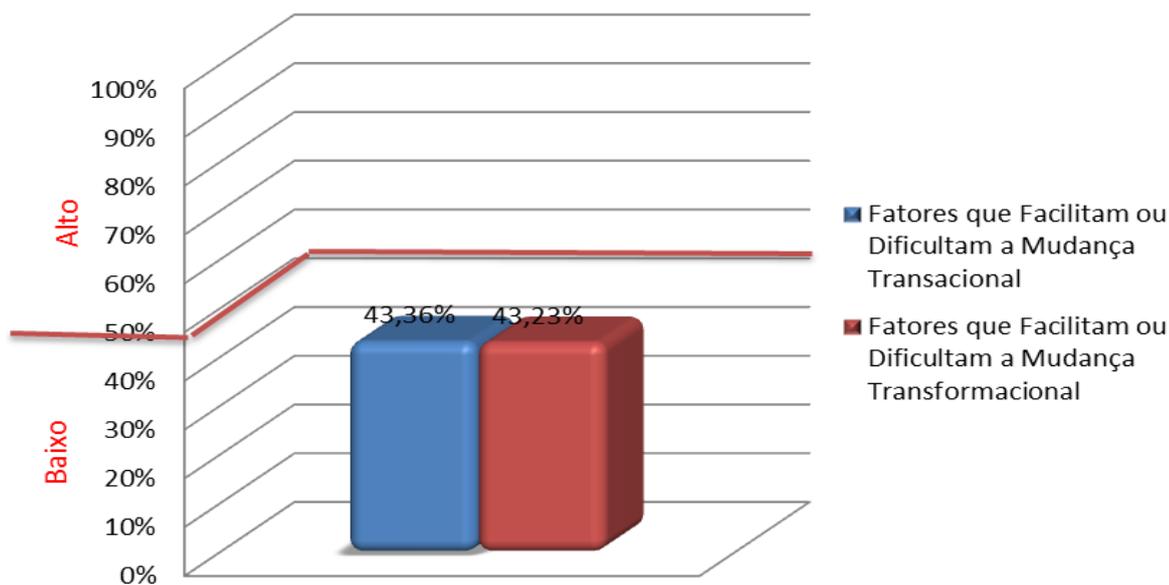


Figura 15 – Médias das Dimensões de Capacidade Organizacional para Mudança.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante da Figura 15, percebe-se que a Empresa *Alpha* não possui diferenças no que tange à capacidade para efetuar mudanças transacionais ou mudanças transformacionais, ou seja, o preparo da empresa para propor e implementar mudanças referentes a estrutura, práticas gerenciais e sistemas (mudanças transacionais) e mudanças relacionadas com aspectos-chaves dentro da organização (mudanças transformacionais) é igualmente baixo.

Para melhor entender este resultado, passa-se, nos próximos itens deste capítulo (4.3.1 e 4.3.2), para a análise de cada um dos construtos - *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* – que compõem a capacidade organizacional para mudança.

4.3.1 Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional

No intuito de responder o segundo objetivo específico desta pesquisa - verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo - avaliou-se, inicialmente, a confiabilidade de coerência interna (Alfa de *Cronbach*) e as

estatísticas gerais (média padronizada com sua respectiva classificação, desvio padrão e amplitude dos escores) das dimensões e construtos de capacidade organizacional para mudança, como já apresentado anteriormente na Tabela 13 e Tabela 14, respectivamente.

Após essa análise e discussão geral das dimensões e dos construtos, parte-se para a avaliação específica do construto *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*, o qual foi classificado como “baixo” ($\bar{x} = 43,36\%$).

A dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* é composta por construtos que qualificam ou não a empresa para efetuar mudanças do tipo transacionais. Para Neiva (2004), a capacidade da empresa para efetuar mudanças deste tipo está relacionada com *Autonomia de Unidades e Pessoas, Trabalho em Grupo, Burocracia e Continuísmo Organizacional e Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*, sendo estes os fatores aqui analisados.

Como se pode verificar na Figura 16, seguindo-se a padronização das médias (“baixo” - de 0,00% a 50,00% - e “alto” - de 50,01% a 100,00%), todos os fatores foram classificados como “baixo”, o que sugere que os mesmos atuam dificultando a ocorrência de mudanças transacionais na Empresa Alpha.

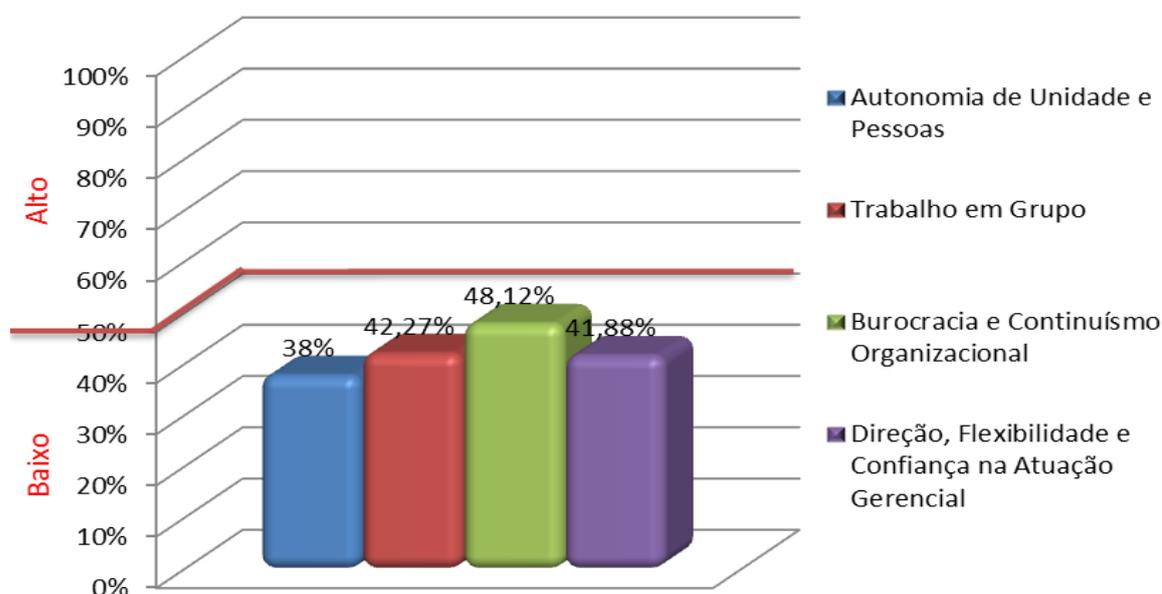


Figura 16 – Médias Padronizadas dos Construtos que Compõem a Dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*.

Fonte: Dados da Pesquisa.

As médias dos construtos indicam claramente a baixa capacidade da empresa em realizar mudanças transacionais, mas podem-se discutir os fatores que, de algum modo, apresentaram valores mais significativos e, portanto, mais relevantes para análise.

O construto *Burocracia e Continuísmo Organizacional* obteve a maior média ($\bar{x} = 48,12\%$), sendo este, então, o fator de maior expressividade no que tange a mudanças transacionais. A burocracia e o continuísmo organizacional estão relacionados a uma intensa divisão hierárquica, formalização e padronização de procedimentos, exercício repetitivo e rotineiro das atividades organizacionais e, principalmente, atrelados a barreiras oriundas da estrutura organizacional que dificultam e até impedem inovações no ambiente organizacional (NEIVA e DOMINGOS, 2011). A partir dessa definição, pode-se discutir a burocracia e o continuísmo de forma positiva ou atrelando-os a aspectos negativos da gestão organizacional.

Considerando o objetivo de profissionalização abrangendo estrutura, processos e pessoas, pode-se ver a burocracia e o continuísmo organizacional como a expressão de uma conquista oriunda das propostas de mudanças da Empresa *Alpha*, pois, como coloca Saraiva (2002, p. 188-189), além de conferir racionalidade à empresa, a burocracia pode atuar como um instrumento otimizador da eficiência administrativa da empresa.

Além disso, Marchetti, Carvalho e Mont'Alvão (2009, p. 12 apud SOBRAL e PECI, 2007) colocam que desde o seu surgimento, a partir das concepções de Max Weber (1864-1920), a burocracia é vista como um modelo de gestão que possibilita o aprimoramento de processos produtivos, “a formalização das competências técnicas e o predomínio de uma lógica racional sobre uma lógica intuitiva”; o que coaduna com o objetivo da Empresa *Alpha* de se profissionalizar.

Por outro lado, entende-se que a burocracia e o estabelecimento de procedimentos padrões na empresa não podem remeter à ideia de imobilidade (SARAIVA, 2002), ainda mais se considerarmos o atual contexto mercadológico no qual as empresas estão atuando. As sucessivas modificações tecnológicas, econômicas, sociais e políticas, a globalização e o aumento exponencial da competição, exigem das organizações dinamismo, flexibilidade e agilidade no seu sistema de gestão, a fim de obter processos organizacionais eficientes (PINTO e COUTO-DE-SOUZA, 2009; MARCHETTI, CARVALHO E MONT'ALVÃO, 2009).

Outro ponto importante a ser analisado quando se fala de burocracia nas organizações está relacionado à constituição de um modelo de gestão onde as pessoas ficam condicionadas a atuarem estritamente de acordo com padrões e normas de ações e comportamentos pré-

estabelecidos (MARCHETTI, CARVALHO E MONT'ALVÃO, 2009). Diante disso, estudos contrários às concepções weberianas apontam para o acarretamento de disfunções nas organizações, como, por exemplo, a excessiva valorização de normas e regulamentos e, também, da formalidade nas relações, a hierarquização dos processos decisórios e, com direta relação ao tema aqui discutido, a resistência às mudanças (MAXIMIANO, 2000).

Sob este prisma, o resultado obtido nesta pesquisa e o cenário vislumbrado pela Empresa *Alpha*, a partir das mudanças que vem implementando, estão em dissonância. Ademais, o ritmo acelerado da ocorrência de mudanças no mercado e conseqüente exigência de mudanças organizacionais não comporta uma estrutura organizacional dotada de excessiva diferenciação vertical. Assim, entende-se a expressão da *Burocracia e Continuismo Organizacional* como um fator que dificulta a mudança transacional na Empresa *Alpha*.

Em oposição à *Burocracia e Continuismo Organizacional*, o construto *Autonomia de Unidades e Pessoas* apresentou a menor média ($\bar{x} = 38\%$) dentre os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e, ao analisar todos os construtos de ambas as dimensões – *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* - que compõem a capacidade organizacional para mudança, observa-se, ainda, que este foi o segundo construto com menor média, atrás apenas de *Coalizões Apoiadoras da Mudança* ($\bar{x} = 28,94\%$), construto da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*

O fator *Autonomia de Unidades e Pessoas* está relacionado à descentralização das decisões na organização, ou seja, refere-se à possibilidade de se tomar decisões inovadoras sem barreiras no ambiente organizacional, ou seja, a Empresa *Alpha* tem como fator dificultante de suas mudanças transacionais o baixo nível de autonomia de suas unidades e de seus colaboradores.

O resultado e, por si só, a definição deste fator, acaba por corroborar a discussão anterior, relativa ao fator *Burocracia e Continuismo Organizacional*, visto que ambos, quando expressos de maneira negativa, revelam uma tendência a criar barreiras a inovações no ambiente organizacional, tornando, sobretudo, os processos mais formais e sistemáticos. Da mesma forma que a burocracia na organização pode ser analisada sob duas perspectivas, o baixo nível de autonomia de unidades e pessoas da Empresa *Alpha* também pode ser discutido sob dois enfoques diferentes.

Para Kovács (2006, p. 41 - 42), a autonomia no trabalho está relacionada à liberdade no exercício das funções e na realização das tarefas na empresa e à possibilidade de “participação na organização e no funcionamento da empresa, bem como a oportunidade de influenciar as decisões sobre mudanças na organização do trabalho e nas condições de trabalho em geral”. A definição do autor revela que, se Empresa *Alpha* objetiva uma gestão participativa das mudanças que propõe, o resultado parece não corroborar. Em contrapartida, quando o que se pretende é um direcionamento da mudança orientado apenas pelas decisões da alta administração, o mesmo está consoante com tal objetivo.

Os construtos *Trabalho em Grupo e Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* também foram classificados como “baixos”, no entanto, não foram os de maior destaque nos resultados da pesquisa. Contudo, vale ressaltar a influência dos baixos níveis destes dois fatores sobre a Empresa *Alpha* como um todo e sobre os processos de mudança que implanta.

Esses resultados salientados até o momento parecem refletir algumas características da Empresa *Alpha*, como por exemplo:

- Gestão formal e padronizada;
- Gestão baseada em práticas racionais;
- Preferência pela sistematização de processos; e
- Hierarquização das decisões;

Estas características representam a capacidade da empresa para efetuar mudanças, neste caso, do tipo transacional. Essa capacidade da Empresa *Alpha* foi explicada e discutida em torno dos resultados dos fatores *Burocracia e Continuísmo Organizacional e Autonomia de Unidades e Pessoas*, que foram os que mais se destacaram na dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*. Vale ressaltar que os demais fatores também apresentaram níveis classificados como “baixo” conforme sua média padronizada, no entanto, os que se sobressaíram, positiva ou negativamente, foram estes. Continuando a análise da capacidade organizacional para mudança da Empresa *Alpha*, parte-se para a discussão dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança transformacional.

4.3.3 Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional

Após a análise da confiabilidade de coerência interna (Alfa de *Cronbach*), das estatísticas gerais (média padronizada com sua respectiva classificação, desvio padrão e amplitude dos escores) das dimensões e construtos de capacidade organizacional para mudança e da análise do construto *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*, parte-se para a análise e discussão da dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* e de seus construtos.

Assim, com vistas a atender o terceiro objetivo específico da pesquisa - verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo - analisaram-se as médias padronizadas da dimensão e de seus construtos, classificando-as de acordo com a padronização já estabelecida, sendo “baixo” para a média de 0,00% a 50,00% e “alto” para média de 50,01% a 100,00%.

Desta forma, de acordo com o resultado de sua média padronizada ($\bar{x} = 43,23\%$), a dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*, como já discutido no item 4.3 deste capítulo, recebeu a classificação “baixo”. Analisando-se especificamente cada construto da dimensão, verifica-se que estes também foram classificados de tal maneira, como se pode visualizar na Figura 17.

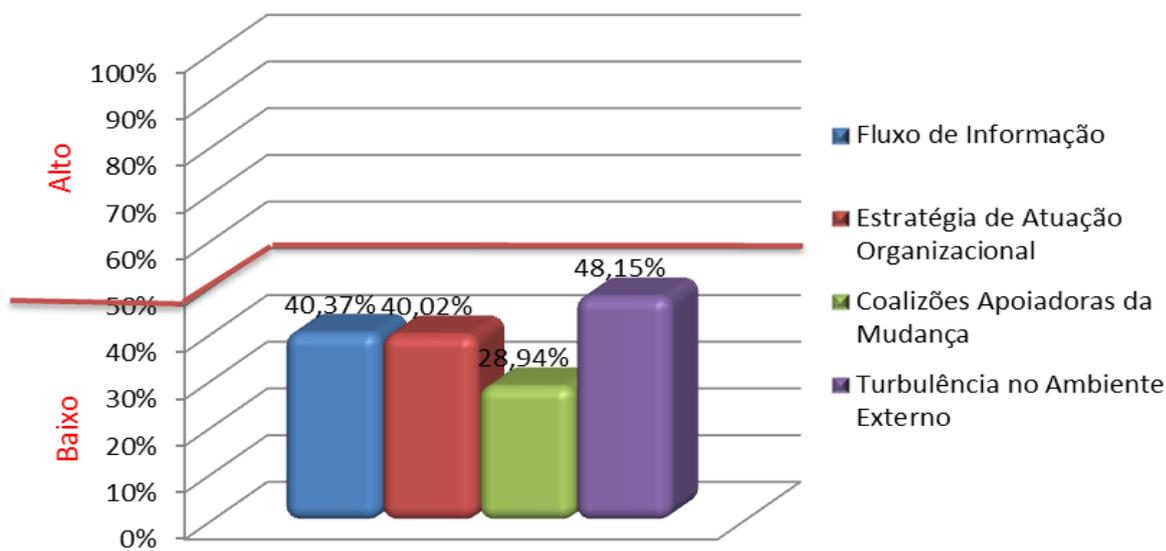


Figura 17 – Médias Padronizadas dos Construtos que Compõem a Dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Os resultados das médias padronizadas dos construtos demonstram, de modo geral, que a Empresa *Alpha* possui baixa capacidade organizacional para efetuar mudanças transformacionais. Direcionando a análise especificamente aos construtos, é possível destacar dois resultados: comparando às demais médias, o relativo destaque de *Turbulência no Ambiente Externo* ($\bar{x} = 48,15\%$) e a baixíssima média de *Coalizões Apoiadoras da Mudança* ($\bar{x} = 28,94\%$).

A *Turbulência no Ambiente Externo* refere-se às características do ambiente externo que de alguma forma impulsionam e determinam a implementação de mudanças organizacionais, como, por exemplo, a competitividade, crises e tendências do mercado, descontinuidade da estrutura e do ciclo de vida dos produtos, inovações tecnológicas, mudanças na sociedade, nas políticas de governo, na economia, nos fornecedores, mudanças legais e de regulamentação, bem como mudanças comportamentais dos consumidores (NADLER et al., 1994; MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL, 2000; NEIVA e DOMINGOS, 2011).

Como já mencionado, alguns dos principais impulsionadores das mudanças que a Empresa *Alpha* vem implementando foram a visualização de um maior crescimento e

desenvolvimento e, principalmente, a acirrada competitividade do setor onde atua. Assim, diante da definição do construto *Turbulência no Ambiente Externo*, entende-se que as ações e, principalmente, as mudanças que a empresa vem instaurando desde que deixou de ser uma empresa de formação familiar, são respostas às pressões do mercado por empresas mais profissionalizadas e competitivas.

O resultado parece coadunar com as colocações de Scott (2003) e Judge e Douglas (2009), que acreditam que as organizações são sistemas totalmente dependentes e influenciados pelo seu ambiente de atuação, reconhecendo, assim, as interdependências fora das fronteiras organizacionais. Corroborando isto, pode-se citar, como exemplo, os estudos de Fleury (1993), Greenwood e Hinings (1996), Judge e Douglas (2009), Domingos (2009), Queiroz e Ckagnazaroff (2010), Gohr e Santos (2011) e Danna (2012), nos quais a relação organização-ambiente externo foi considerada e expressa como uma variável de potencial influência na empresa, no que tange à realização de mudanças.

Por fim, entende-se que, mesmo tendo sido classificada como “baixo” de acordo com a sua média, a *Turbulência no Ambiente Externo* atuou como um fator impulsionador/facilitador das mudanças transformacionais na Empresa *Alpha*, visto que foi o construto que mais se destacou na dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

Com relação ao construto *Coalizões Apoiadoras da Mudança*, observou-se neste a menor média ($\bar{x} = 28,94\%$) de todos os construtos e de ambas as dimensões de capacidade organizacional para mudança – *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* -, o que o coloca em posição de alerta e atenção.

As *Coalizões Apoiadoras da Mudança* referem-se à organização dos componentes internos da empresa para lhe apoiar ou para oferecer resistência à mudança, como, por exemplo, a satisfação/insatisfação e a resistência dos grupos ou lideranças, o interesse destes pelo padrão de funcionamento das mudanças, os valores, as dependências de poder e as pressões das lideranças para mudança (GREENWOOD e HINNINGS, 1996; NEIVA E DOMINGOS, 2011).

O baixo nível deste construto pode estar relacionado às questões específicas da Empresa *Alpha*, como: a) a mudança da formação da empresa: a empresa deixou de ser familiar e agora é uma empresa acionária, onde as relações e o padrão de funcionamento são totalmente diferentes e, portanto, podem estar gerando insatisfação ou desinteresse; b) as

mudanças na liderança: quando de formação familiar, a Empresa *Alpha* prezava mais pelos relacionamentos, mas, após a venda, sob uma formação acionária, passou a prezar pela sua profissionalização e pela obtenção de resultados. Estas modificações podem estar gerando a resistência dos colaboradores, antes acostumados com relacionamentos paternais com donos e gestores, ou, ainda, pela pressão por resultados que lhes foi imposta pela liderança sobre os colaboradores; c) o contexto de sucessivas mudanças na empresa, que pode causar medo, ansiedade e também resistência.

A partir do resultado revelado, percebe-se que a Empresa *Alpha* conta com uma força negativa no que se refere ao apoio às mudanças que implementa, ou seja, os componentes internos, ao invés de atuarem como potenciais apoiadores e contribuir para a dinâmica dos processos de mudança da empresa, estão colocando-a em situação de inércia ou, então, resistindo às suas propostas de mudança.

Esta constatação traz à tona a influência da resistência sobre os processos de mudança organizacional, que, segundo Hendrickson e Gray (2012), é um dos fatores que mais influencia as mudanças organizacionais e pode denotar tanto o seu sucesso quanto o seu insucesso. A resistência pode ser causada por questões sentimentais, comportamentais ou cognitivas em relação à mudança, como, por exemplo, medo e ansiedade, reclamações e julgamentos controversos à mudança; ou, ainda, provinda de outros fatores, como a ineficácia dos líderes ou gestores e a cultura organizacional (DENT e GOLDBERG, 1999; PIDERIT, 2000).

Diante dessas definições e do resultado da média de *Coalizões Apoiadoras da Mudança* ser o mais baixo dentre todos os construtos, pode-se inferir que este fator é o que mais influencia negativamente na realização de mudanças transformacionais na Empresa *Alpha*, mudanças estas que vêm sendo realizadas constantemente. Além disso, o resultado do construto reflete diretamente no resultado geral da capacidade organizacional para mudança da Empresa *Alpha*, que, assim como os demais, foi “baixo”.

A partir disso, entende-se que a Empresa *Alpha* tem direcionado pouca atenção a seus componentes internos, como, por exemplo, seus colaboradores, necessitando, portanto, focalizar maiores investimentos nisso, haja vista sua significância no sucesso de mudanças organizacionais. Esse entendimento é corroborado por Danna (2012) e Kuntz e Gomes (2012), que acreditam que a aceitação, a participação e envolvimento dos colaboradores são de fundamental importância e condicionam o sucesso/insucesso das mudanças organizacionais.

Os resultados apresentados até então trazem à tona características da Empresa *Alpha* que podem ser importantes direcionadores para a realização de mudanças futuras na organização. Além do resultado geral da capacidade organizacional para mudança ter sido baixo, verificou-se que fatores importantes e até condicionantes do sucesso de mudanças organizacionais possuem, na Empresa *Alpha*, níveis totalmente desfavoráveis, como é o caso dos construtos *Autonomia de Unidades e Pessoas* da dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam Mudanças Transacionais* e *Coalizões Apoiadoras da Mudança* da dimensão *Fatores que Facilitam ou Dificultam Mudanças Transformacionais*. Ambos são fatores que poderiam instaurar modificações importantes na empresa e, conseqüentemente, nos resultados das mudanças que implementa.

A expressão destes e dos demais fatores que qualificam a capacidade organizacional para mudança pode estar sendo influenciada por questões subjacentes ao processo de mudar, como, por exemplo, pela atuação da gestão, na medida em que os gerentes representam uma ligação entre os objetivos da mudança e as pessoas que efetivamente colocam-na em prática. Para tanto, no item a seguir, apresenta-se e discute-se a relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança.

4.4 A Relação entre o Estilo Gerencial e a Capacidade Organizacional para Mudança da Empresa *Alpha*

Com o propósito de responder ao quarto e quinto objetivos específicos que, por sua vez, culminam na resposta do objetivo geral desta pesquisa, procedeu-se a análise de correlação entre *estilo gerencial* e os *fatores que facilitam ou dificultam mudanças transacionais e transformacionais* na organização em estudo. Para tanto, utilizou-se a técnica de determinação do coeficiente de correlação de Pearson (r), considerando-a adequada para análise de associação ou relação entre duas variáveis. Os resultados obtidos estão expostos a seguir, na Tabela 14.

Tabela 14 – Matriz de Correlação das Variáveis em Estudo.

		SIGNIFICÂNCIA (p)														
CORRELAÇÃO (r)		EST_GER	Rel	Tar	Sit	MUD_ TRAN S	Aut_ UP	Trab_ Gr	Bur_ ContO	DFC_ Ger	MUD_ TRAN SF	Estr_ AO	Flux_Inf	CA_ Mud	Turb_ AmbEx t	
	EST_GER	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	Rel	,9542	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Tar	,8629	,7031	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Sit	,9169	,8295	,7392	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	MUD_TRANS	,4751	,4454	,4666	,3843	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Aut_UP	,4751	,4943	,3562	,4131	,5578	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Trab_Gr	,4830	,4619	,4324	,4219	,6535	,6960	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	Bur_ContO	,3120	,2428	,3796	,2699	,5414	,4128	,4851	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	DFC_Ger	,5935	,5855	,4991	,5191	,7228	,7216	,7984	,4416	1,000	,000	,000	,000	,000	,000	
MUD_TRANSF	,4808	,4346	,4902	,4014	,8906	,5568	,6829	,5542	,6745	1,000	,000	,000	,000	,000		
Estr_AO	,4919	,4609	,4408	,4491	,5588	,6386	,7586	,4471	,7841	,6548	1,000	,000	,000	,000		
Flux_Inf	,5529	,5504	,4623	,4764	,6635	,7318	,8211	,4649	,8652	,7090	,7881	1,000	,000	,000		
CA_Mud	,4037	,3733	,3917	,3431	,5336	,6489	,7203	,5721	,6266	,6916	,6293	,6771	1,000	,000		
Turb_AmbExt	,3817	,3446	,3870	,3221	,4580	,5330	,5478	,5341	,5093	,6315	,5513	,5159	,6391	1,000		

Correlação é significativa quando $p < 0,5$; n= 307

Legenda:

EST_GER: Estilo Gerencial

Rel: Relacionamento

Tar: Tarefa

Sit: Situacional

MUD_TRANS: Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional

Aut_UP: Autonomia de Unidades e Pessoas

Trab_Gr: Trabalho em Grupo

Bur_ContO: Burocracia e Continuísmo Organizacional

DFC_Ger: Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial

MUD_TRANSF: Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional

Estr_AO: Estratégia de Atuação Organizacional

CA_Mud: Coalizões Apoiadoras da Mudança

Turb_AmbExt: Turbulência do Ambiente Externo

Por meio da análise dos dados constantes na Tabela 14, pode-se observar a significância (p) das correlações, destacando que, segundo Hair Jr. et al. (2005, p. 311), um coeficiente de correlação não tem significado a menos que seja estatisticamente significativo”, sendo que se consideram significantes as correlações onde $p < 0,5$. Deste modo, as correlações aqui apresentadas são significativas, visto que todas foram 0 (zero).

Quanto à intensidade da correlação, vale ressaltar que valores de r de 0 a +0,25 têm-se uma correlação fraca e positiva; de +0,25 a +0,5 e de +0,5 a +0,75, correlação moderada e positiva; e valores de r de +0,75 a +1, a correlação é forte e positiva. Partindo desta classificação, pode-se observar, inicialmente, que todas as correlações são positivas, o que denota uma relação direta entre as variáveis aqui estudadas e, portanto, confirma que de algum modo existe uma associação entre elas.

Em um primeiro momento, discutem-se as correlações gerais entre as dimensões das variáveis em análise, ou seja, analisam-se as correlações entre: a) estilos gerenciais (*tarefa, relacionamento e situacional*) e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*; b) estilos gerenciais (*tarefa, relacionamento e situacional*) e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*. Assim, observou-se que as correlações, além de positivas, são moderadas, tendo em vista que se encontram no intervalo de +0,25 a +0,5. A Figura 18 resume as correlações encontradas.

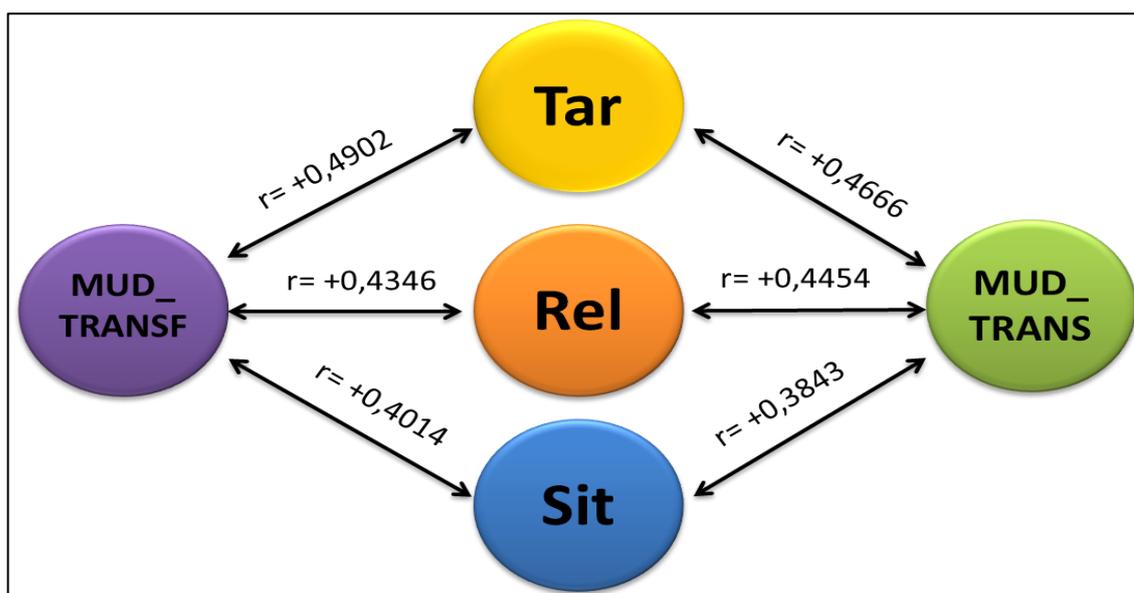


Figura 18 – Correlações Gerais entre os Estilos Gerenciais e as Dimensões dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional e dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

A análise das correlações na Figura 18 permite observar que as correlações de maior intensidade residem entre o estilo gerencial *tarefa* e as dimensões *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* ($r= +0,4902$) e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* ($r= +0,4666$). O resultado representa uma associação moderada e diretamente proporcional entre as variáveis de estudo, ou seja, quanto mais os gerentes expressarem o estilo gerencial *tarefa*, maiores serão os níveis dos fatores que poderão preparar ou dificultar as atuações da empresa frente às mudanças, tanto do tipo transacionais, como transformacionais.

As características e comportamentos do estilo de gerenciar orientado para a *tarefa* podem ter relação com as mudanças organizacionais na medida em que focam sua atuação na definição e cumprimento de objetivos e passam a trabalhar voltando-se para o atingimento de metas.

Para Gravenhorst e Boonstra (2003), formular objetivos e definir metas em processos de mudança direcionam as partes, colaboradores e gestores à busca pela transformação de objetivos abstratos em ações concretas, o que, de fato, faz a mudança acontecer. Kotter (1995) atenta, ainda, que essas definições criam uma visão a ser seguida durante o processo de mudança, o que proporciona aos agentes da mudança um embasamento e um guia para suas ações. Diante destas observações, entende-se que o contrário também é verdadeiro. Quando da não definição e busca pelo cumprimento de objetivos e metas em processos de mudança organizacional, o processo poderá ficar desorganizado e sem diretrizes a serem seguidas pelos agentes da mudança.

Estas colocações vão ao encontro da correlação observada entre o estilo de gerenciar *tarefa* e os fatores que podem facilitar ou dificultar mudanças transacionais e transformacionais, visto que a relação é diretamente proporcional e, portanto, à medida que o estilo *tarefa* é expresso (aumentando ou diminuindo), ele pode atuar facilitando ou dificultando as mudanças de ambos os tipos.

Em um segundo momento, analisam-se as correlações entre os estilos gerenciais (*tarefa*, *relacionamento* e *situacional*) e os construtos das dimensões da capacidade organizacional para mudança, ou seja, verificam-se as seguintes relações entre: a) o estilo gerencial *tarefa* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*; b) o estilo gerencial *tarefa* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*; c) o estilo gerencial *relacionamento* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a*

Mudança Transacional; d) o estilo gerencial *relacionamento* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*; e) o estilo gerencial *situacional* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*; e f) o estilo gerencial *situacional* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

Analisando-se as correlações entre o estilo gerencial *tarefa* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*, verifica-se que a associação de maior intensidade se dá com o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* ($r = +0,4991$), sendo esta positiva e moderada.

Com base nos achados, pode-se verificar que, na medida em que os gerentes da Empresa *Alpha* adotam o estilo de gerenciar focado nos resultados e primam pelo cumprimento de metas, há um favorecimento para a realização de mudanças transacionais na organização, visto que ter direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial representa que a empresa possui, além de objetivos e metas claras, coerência entre o que diz fazer e o que, de fato, realiza, e que está disposta a correr riscos para desenvolver o que se propõe.

Além disso, pode-se relacionar o estilo de gerenciar *tarefa* com o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*, quando se entende que a direção, flexibilidade e confiança na gerência está relacionada ao estímulo e valorização das opiniões, iniciativas e ideias dos colaboradores, o que, para Toulmin e Gustavsen (1996), faz com que o apoio, o compromisso e o comprometimento para com as mudanças tendam a aumentar.

Os resultados apresentados até então levantam a seguinte indagação: estariam os gerentes com estilo de gerenciar orientado para *tarefa* estimulando o desenvolvimento de características organizacionais que favorecem a realização de mudanças de forma objetiva, clara e que inspiram a confiança de sua equipe? Considerando uma afirmação positiva, entende-se que os gerentes da Empresa *Alpha* vêm conduzindo as mudanças organizacionais com uma mescla de comportamentos e capacidades, haja vista o entrelaçamento entre características típicas de um gerente com o estilo orientado para a *tarefa*, como o foco nos resultados, por exemplo, e o desenvolvimento de uma estrutura baseada na confiança na gerência, na valorização de opiniões, iniciativas e ideias dos colaboradores e no estímulo à aprendizagem.

Essa situação pode ser explicada pelas percepções de Sá Silva (2010), que acredita ser possível haver uma combinação de estilos de liderança resultando em uma orientação para gerir que mescla características de mais de um estilo. No caso desta pesquisa, verifica-se uma

mescla entre o estilo de gerenciar *tarefa* e comportamentos voltados à consideração dos relacionamentos, ou seja, o gerente aspira por elevados padrões de desempenho, foca nos resultados e no alcance de metas, mas enfatiza, também, a participação de todas as pessoas para com as necessidades da produção (SÁ SILVA, 2010).

O estudo de Pereira e Cabral (2012) parece corroborar com as colocações de Sá Silva (2010), que investigaram as atuais lideranças e suas percepções a respeito das mudanças na forma de gerir as equipes de trabalho. Os resultados da pesquisa demonstraram que para se inserir no mercado de trabalho, tanto líderes como colaboradores precisam demonstrar atitude, tanto para a execução de suas tarefas, quanto para buscar o seu desenvolvimento pessoal e profissional, e apontam a flexibilidade, a criatividade e a constante atualização pessoal como características necessárias para os profissionais de hoje.

Nunes (2012) aponta, ainda, que a combinação de comportamentos e, por conseguinte, a expressão de um estilo de gerenciar misto, pode colaborar com a organização na medida em que induz o líder a um sentimento de maior auto eficácia. Desta forma, o líder deixa de se concentrar apenas em um polo de atuação de sua gestão e passa a abranger uma esfera maior de ação, ora objetivando a obtenção de resultados e a prossecução das tarefas, ora potencializando o estabelecimento de relações interpessoais e a confiança de sua equipe de trabalho.

Essas colocações parecem coadunar com o resultado da correlação entre o estilo de gerenciar orientado para a *tarefa* e o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*, visto que se complementam o foco nos resultados e o estabelecimento de metas claras e definidas, oriundos tanto das características do estilo gerencial *tarefa*, quanto da expressão do construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*.

No que tange à correlação entre o estilo gerencial *tarefa* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*, observa-se que a associação de maior intensidade ocorre com o construto *Fluxo de Informação* ($r = +0,4623$), com correlação positiva e moderada. O achado demonstra que, ao adotarem um estilo orientado aos resultados produtivos, os gerentes da Empresa *Alpha* colaboram para que as informações necessárias ao trabalho sejam transmitidas de maneira clara e num fluxo eficaz.

Miller (2012) acredita que o gestor deve assegurar uma comunicação eficaz entre os condutores das mudanças e seus colaboradores, esclarecendo as etapas e o andamento das mudanças que estão acontecendo na prática. Para Reis (2009), uma boa comunicação

organizacional assume um grande papel nos processos de mudança organizacional, visto que é um veículo de diálogo entre a empresa e seus colaboradores.

Partindo para a análise da correlação entre o estilo gerencial *relacionamento* e os construtos da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*, verifica-se a associação positiva e moderada com a *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* ($r = +0,5855$) como a de maior intensidade.

Burke (1987) constata que o gestor que inspirar credibilidade, confiança e estimular a participação e a aprendizagem dos colaboradores e demais partes envolvidas no processo de mudança contribuirá significativamente para a capacidade de mudança de uma organização, pois reduzirão as incertezas. Conforme Neiva, Ros e Paz (2004), as incertezas estão relacionadas a atitudes de temor (medo da perda de poder e de benefícios), que, por sua vez, dificultam a efetivação e o sucesso de mudanças. Desta forma, entende-se que a correlação positiva entre o estilo de gerenciar *tarefa* e o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* é de grande valia à Empresa *Alpha*, uma vez que, quando da expressão deste estilo gerencial, haverá a redução do medo e das incertezas frente às mudanças organizacionais.

O estilo gerencial *relacionamento* relaciona-se, ainda, de forma positiva e moderada com o construto *Fluxo de Informação* da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* ($r = +0,5584$). Esta associação pressupõe uma facilitação do fluxo da informação dentro da empresa quando o gerente atua com um estilo voltado ao *relacionamento*.

Analisando esta relação, entende-se que tal resultado é de suma importância para a Empresa *Alpha*, considerando que diante do contexto de constantes mudanças que a mesma vive, o gerente, além de desempenhar suas tarefas, necessita possibilitar um processo de comunicação claro, objetivo e rápido, de modo que todos tenham acesso às informações necessárias inerentes à mudança e, também, aos demais processos organizacionais. O gerente que, por meio da informação, proporciona clareza sobre a mudança a todos os níveis organizacionais, consegue fazer com que os colaboradores se sintam envolvidos no processo e, conseqüentemente, mais motivados a colaborar (GRAVENHORST e BOONSTRA, 2003).

Por fim, o estilo gerencial *situacional* correlaciona-se de forma positiva e moderada com o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* ($r = +0,5191$) da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e, também, com

o construto *Fluxo de Informação* ($r = +0,4764$) da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

No que tange à relação entre o estilo de gerenciar *situacional* e o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*, entende-se que as características de dinamicidade e adequação ao contexto atual de trabalho influenciam de forma positiva nas práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos, inspirando e depositando sobre eles a confiança. Os resultados da pesquisa de Gravenhorst e Broonstra (2003), que investiga a capacidade organizacional para mudança em 104 (cento e quatro) organizações, coadunam com os achados desta pesquisa, na medida em que apontam para a confiança na gerência para conduzir processos de mudança como um dos elementos que conduzem ao sucesso da mudança ou da estratégia de mudar.

O estilo gerencial *situacional* apresentou, ainda, uma associação positiva com o *Fluxo de Informação* dentro da Empresa *Alpha*, ou seja, a partir de sua postura comportamental adaptável e flexível, o gerente contribui na articulação das informações dentro da Empresa *Alpha*. Miller (2012) chama a atenção de que articular, comunicar e estimular propósitos compartilhados direciona o foco dos colaboradores para a obtenção dos objetivos da mudança e assegura que as mudanças objetivadas acontecerão na prática da forma como foram planejadas. Assim, entende-se que os gerentes da Empresa *Alpha* que expressam o estilo de gerenciar *situacional* colaboram e facilitam para as mudanças transformacionais.

Fazendo uma análise geral das correlações entre os estilos gerenciais e os construtos das dimensões da capacidade organizacional para mudança, percebe-se que todos eles, *tarefa, relacionamento e situacional*, expressaram com maior intensidade uma relação com os construtos *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*, e *Fluxo de Informação* da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*, como se pode verificar na Figura 19.

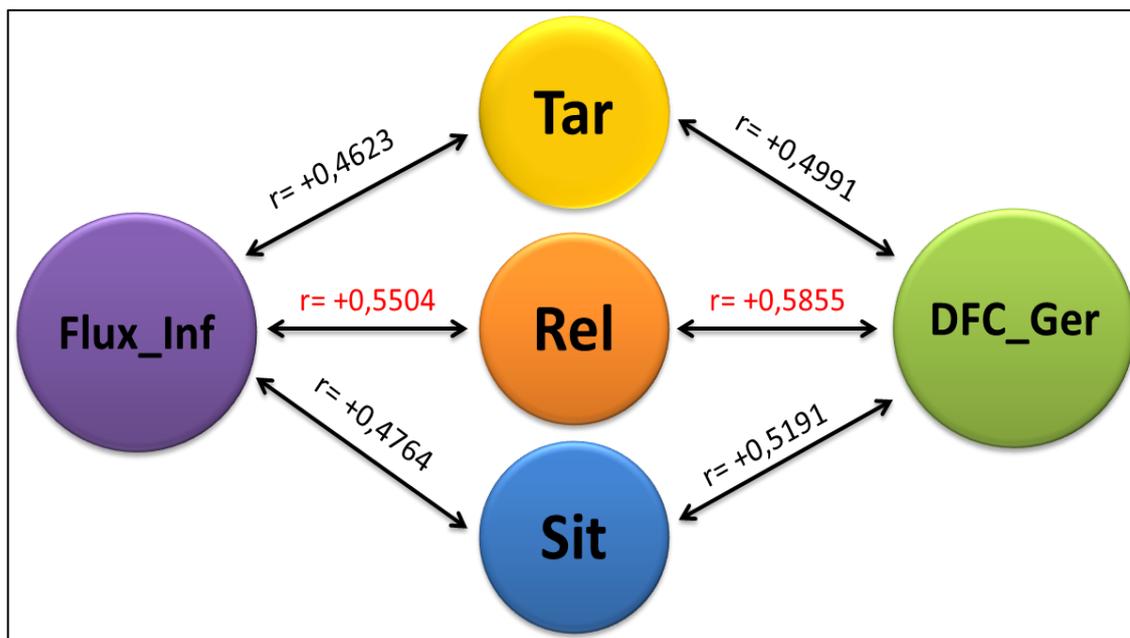


Figura 19 – Correlações entre os Estilos Gerenciais e os Construtos Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial e Fluxo de Informação das Dimensões dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Esse resultado permite inferir que os colaboradores confiam na atuação de sua gerência e há a transmissão das informações dentro da empresa de maneira abrangente, rápida e precisa independente do estilo de gerenciar, o que faz com que essas correlações aconteçam do mesmo modo nos três estilos gerenciais, *tarefa*, *relacionamento* e *situacional*. Assim, entende-se que, seja orientado para a *tarefa*, para o *relacionamento* ou para a *situação*, o estilo de gerenciar dos gerentes pode inspirar a confiança de seus colaboradores e contribuir no processo de comunicação e, portanto, colaborar para mudanças organizacionais.

No entanto, ao analisar a Figura 19, percebe-se que o maior coeficiente de correlação se dá com o estilo de gerenciar *relacionamento*, em ambos os construtos *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* ($r = + 0,5855$) e *Fluxo de Informação* ($r = +0,5504$), o que denota uma associação de maior intensidade entre um estilo que prima pelo bom relacionamento, pela amizade e interesse nos sentimentos e ideias, e a inspiração de confiança na gerência por parte dos colaboradores, bem como a transmissão de todas as informações necessárias ao trabalho.

Um estilo gerencial é expresso a partir das habilidades, formas e padrões com que os líderes/gestores/gerentes agem, tomam decisões e conduzem as pessoas e a empresa. Assim,

parece que o cerne da definição de um estilo influenciador ou não de fatores organizacionais, como, por exemplo, os que facilitam ou dificultam mudanças transacionais e transformacionais, não está estritamente nas características e comportamentos de cada um deles, podendo estar relacionado com a percepção daqueles que são diretamente influenciados por sua atuação, ou seja, os colaboradores, visto que, nesta pesquisa, a definição do estilo de gerenciar dos gerentes, bem como da capacidade organizacional para mudança, foi realizada a partir da percepção dos pesquisados.

A Figura 20 sintetiza as principais correlações entre os estilos gerenciais e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais transacionais ou transformacionais na Empresa *Alpha*.



Figura 20 – Correlações entre os Estilos Gerenciais e os Construtos das Dimensões dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional e dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Analisando-se os resultados apresentados neste item do capítulo e sua síntese, na Figura 20, percebe-se que, qualquer que seja o estilo de gerenciar dos gerentes da Empresa

Alpha, verifica-se uma associação positiva e moderada com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais do tipo transacionais ou transformacionais, entendendo-se, assim, que, de modo geral, o estilo de gerenciar influencia direta e positivamente na capacidade organizacional para mudança. No entanto, reitera-se o fato de que os estilos gerenciais apresentaram as correlações de maior intensidade com os mesmos construtos dos fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais, transacionais ou transformacionais.

Cabe salientar que pesquisas que associam liderança e mudança explanando a respeito da importância do líder ou gestor na execução do processo vêm sendo realizadas em larga escala, no entanto, o estudo específico da relação entre os estilos gerenciais e a capacidade organizacional para mudança não tem sido abordado.

Vendramini (2000), por exemplo, pesquisou categorias teórico-empíricas essenciais aos líderes de projetos de mudança organizacional em empresas estatais prestadoras de serviços públicos. Cañizares (2001), por sua vez, analisou a gestão do líder formal em relação aos preceitos da perspectiva humana da mudança organizacional, aos fatores facilitadores e aos fatores inibidores da implementação de secretarias unificadas na Universidade federal do Rio Grande do Sul. Já Cañizares (2002) buscou compreender a relação entre os estilos de liderança e a eficácia da comunicação organizacional, a fim de compreender o estilo mais eficaz na mudança organizacional. Lustri, Machado e Miura (2004), por sua vez, investigaram a influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais de uma empresa de consultoria jurídica. E, por fim, Pereira e Cabral (2012) investigaram a influência da liderança na mudança com líderes de diversos segmentos do mercado. Estes são alguns exemplos de pesquisas que abordam a temática liderança ou da mudança, porém, em nenhuma dessas pesquisas aborda-se a relação entre o estilo de liderar e a capacidade que a empresa tem para efetuar mudanças, o que, de certa forma, impossibilita maiores comparações e/ou discussões a respeito.

A investigação da relação do estilo gerencial com os fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança partiu da premissa de que os líderes ou gerentes possuem os recursos para efetivar mudanças organizacionais, sendo, então, o fenômeno da mudança passível de ser gerenciado, podendo, portanto, sofrer influência dos indivíduos que o fazem. Assim, se estabeleceu uma possibilidade de relação entre as duas temáticas, apresentadas e discutidas neste item do capítulo: o estilo de gerenciar e os fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança.

A fim de possibilitar uma melhor visualização do desenvolvimento dos objetivos da pesquisa, apresenta-se, no item a seguir, a síntese dos resultados obtidos.

4.5 Síntese dos Resultados da Pesquisa

Por meio das análises estatísticas aplicadas e das discussões desenvolvidas, apresenta-se, no Quadro 13, a síntese dos resultados da pesquisa, baseando-se nos objetivos específicos da mesma.

(continua)

Objetivos	Construtos	Resultados
a Identificar o estilo de gerenciar dos gerentes da organização em estudo, a partir da percepção dos colaboradores;	Tarefa	64,76%
	Relacionamento	57,17%
	Situacional	59,60%
b Verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo;	Autonomia de Unidades e Pessoas	38%
	Trabalho em Grupo	42,27%
	Burocracia e Continuísmo Organizacional	48,12%
	Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial	41,88%
c Verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo;	Fluxo de Informação	40,37%
	Estratégia de Atuação Organizacional	40,02%
	Coalizões Apoiadoras da Mudança	28,94%
	Turbulência do Ambiente Externo	48,15%
d Relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo;	Tarefa	
	Autonomia de Unidades e Pessoas Trabalho em Grupo Burocracia e Continuísmo Organizacional Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial	
		Tarefa \updownarrow $r = +0,4991$ Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial

(conclusão)

Objetivos		Construtos	Resultados
d Relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo;	Relacionamento	Autonomia de Unidades e Pessoas Trabalho em Grupo Burocracia e Continuísmo Organizacional Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial	Relacionamento \updownarrow $r = +0,5855$ Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial
	Situacional	Autonomia de Unidades e Pessoas Trabalho em Grupo Burocracia e Continuísmo Organizacional Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial	Situacional \updownarrow $r = +0,5191$ Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial
e Relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo.	Tarefa	Fluxo de Informação Estratégia de Atuação Organizacional Coalizões Apoiadoras da Mudança Turbulência do Ambiente Externo	Tarefa \updownarrow $r = +0,4623$ Fluxo de Informação
	Relacionamento	Fluxo de Informação Estratégia de Atuação Organizacional Coalizões Apoiadoras da Mudança Turbulência do Ambiente Externo	Relacionamento \updownarrow $r = +0,5191$ Fluxo de Informação
	Situacional	Fluxo de Informação Estratégia de Atuação Organizacional Coalizões Apoiadoras da Mudança Turbulência do Ambiente Externo	Situacional \updownarrow $r = +0,4764$ Fluxo de Informação

Quadro 13 – Síntese dos Resultados da Pesquisa.

Fonte: Dados da Pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O tema da mudança organizacional ganhou proeminência devido às grandes transformações socioeconômicas que vêm se passando no mundo contemporâneo. Essas transformações vão desde os avanços da tecnologia, a globalização, os novos conceitos de gestão, até as variações econômicas e a acirrada competitividade que se instalou no mercado e tornou indispensáveis as mudanças organizacionais (DAN Jr., MATEUS, SOUTO, 2008).

A implementação de mudanças organizacionais por si só já consiste de um grande desafio para a empresa e seus líderes/gestores, no entanto, para Souza Silva (2003), a questão mais desafiadora da mudança consiste em como gerenciá-la. Diante deste desafio, entende-se que as mudanças organizacionais, por serem processos altamente complexos de serem gerenciados, requerem líderes/gerentes capacitados e que, sobretudo, contribuam com o desenvolvimento das capacidades organizacionais (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992; GHEMAWAT, 1991), como, por exemplo, da capacidade organizacional para mudança, composta pelos fatores que poderão facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais.

Partindo destes pressupostos, estabeleceu-se como objetivo geral desta pesquisa *“identificar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais em uma organização do setor de implementos rodoviários”*, o qual foi respondido por meio de um plano de pesquisa de caráter descritivo e quantitativo, utilizando-se do estudo de caso como delineamento de pesquisa. Com vistas a responder o objetivo geral, foram definidos, em termos específicos, 5 (cinco) objetivos, os quais foram analisados por meio de estatísticas descritivas e análises de correlação.

O primeiro objetivo específico da pesquisa baseou-se em *“identificar o estilo de gerenciar dos gerentes da organização em estudo, a partir da percepção dos colaboradores”*. Analisando os dados coletados, evidenciou-se que, segundo a percepção dos colaboradores pesquisados, a atuação de seus gerentes é orientada principalmente para a tarefa, ou seja, a maior parte dos gestores tem o estilo de gerenciar *tarefa*.

O resultado demonstra que a maioria dos gerentes da Empresa *Alpha* exerce uma gestão que coloca o trabalho acima de tudo, sendo direcionada ao cumprimento de prazos, seguimento de procedimento e técnicas, organização e orientação de funções, alcance de

metas e, sobretudo, com foco nos resultados (MELO, 2004; MELEIRO, 2005; PICCOLO et al., 2012). Dentre estas características, verificou-se, ao analisar cada uma das variáveis que compõem o construto *tarefa*, que a mais exercida pelos gerentes da Empresa *Alpha* é a de colocar o trabalho em primeiro lugar, e a que é menos percebida pelos colaboradores é a orientação das funções e tarefas de cada um dentro do grupo.

O segundo objetivo específico desta pesquisa consistiu em “*verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo*”. Respondendo a esse objetivo, verificou-se que todos os fatores apresentaram níveis considerados baixos, sugerindo, então, que estes atuam na Empresa *Alpha* como dificultantes das mudanças transacionais que a mesma propõe e implementa.

O achado representa uma baixa capacidade da empresa para efetuar mudanças que envolvam a sua estrutura, práticas gerenciais, clima de trabalho, sistemas, políticas e procedimentos, tarefas e habilidades requeridas, motivação e necessidades e valores individuais, ou seja, baixa capacidade para efetuar mudanças do tipo transacional.

Analisando-se especificamente cada um dos fatores que podem facilitar ou dificultar as mudanças transacionais na organização, visualizou-se que *Burocracia e Continuísmo Organizacional* é fator que mais atua sobre as mudanças transacionais na empresa, e o fator *Autonomia de Unidades e Pessoas* é o de menor expressividade na Empresa *Alpha*.

A partir deste resultado, percebe-se que na Empresa *Alpha* as mudanças transacionais são dificultadas principalmente pela intensa divisão hierárquica, formalização e padronização de procedimentos e pelas práticas repetitivas e rotineiras das atividades na empresa e, como menor dificultante das mudanças deste tipo, a descentralização das decisões.

Partindo para a análise do terceiro objetivo específico da pesquisa – “*verificar os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo*” –, foi possível perceber que, de modo geral, a Empresa *Alpha* possui baixa capacidade para efetuar mudanças transformacionais. Isto se explica pelo fato de que todos os fatores que compõem a dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* apresentaram níveis baixos. O baixo nível destes fatores indica a baixa capacidade da Empresa *Alpha* para efetuar mudanças em “pontos-chaves” da empresa, tais como sua missão, estratégia, liderança e cultura organizacional.

A análise específica de cada construto dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* destacou os resultados dos fatores *Turbulência no Ambiente*

Externo e Coalizões Apoiadoras da Mudança como os de maior e menor expressividade dentro da dimensão, respectivamente.

Atentando para a sua definição e para o resultado revelado nesta pesquisa, considera-se que o fator *Turbulência no Ambiente Externo* atua como um facilitador das mudanças transformacionais na Empresa *Alpha*, visto que foi o construto que mais se destacou na dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* e representa as forças do ambiente externo que atuam como estímulos para mudanças organizacionais.

No que se refere ao fator *Coalizões Apoiadoras da Mudança*, verificou-se que este atua como dificultante dos processos de mudanças transformacionais. As *Coalizões Apoiadoras da Mudança* referem-se à organização dos componentes internos da empresa para lhe apoiar ou para oferecer resistência à mudança e, como obtiveram na Empresa *Alpha* os níveis mais baixos, entende-se que este atua como um fator que dificulta as mudanças transformacionais no presente contexto.

O quarto e o quinto objetivos específicos da pesquisa consistiram da investigação das relações entre as temáticas aqui tratadas, quais sejam, estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança. O quarto tencionou especificamente “*relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais na organização em estudo*”; e o quinto, “*relacionar os estilos de gerenciar dos gerentes com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais na organização em estudo*”.

A primeira análise realizada para responder tais objetivos foi a das correlações gerais entre as dimensões das variáveis em análise, estilos gerenciais (*tarefa, relacionamento e situacional*) e capacidade organizacional para mudança (*Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*).

Os resultados evidenciaram correlações positivas e moderadas entre todas as dimensões, sendo que as correlações de maior intensidade foram as do estilo gerencial *tarefa* com as dimensões dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* ($r=+0,4902$) e dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* ($r=+0,4666$). Essas correlações de maior intensidade permitem inferir que, na Empresa *Alpha*, os gerentes que gerenciam orientados à *tarefa* influenciam de maneira mais significativa sobre os fatores que poderão preparar ou dificultar a atuação da empresa frente às mudanças transacionais ou transformacionais que a mesma poderá vir a realizar.

Em seguida, analisou-se, conforme definido no quarto e no quinto objetivos específicos, a relação de cada um dos estilos gerenciais – *tarefa, relacionamento e situacional* - com cada um dos construtos que compõem as dimensões dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* – *Autonomia de Unidades e Pessoas; Trabalho em Grupo; Burocracia e Continuismo Organizacional*; e *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* - e dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* – *Estratégia de Atuação Organizacional; Fluxo de Informação; Coalizões Apoiadoras da Mudança*; e *Turbulência do Ambiente Externo* -, onde também foram identificadas correlações positivas e moderadas.

A análise dos coeficientes de correlação demonstrou claramente que, além de terem relações com a mesma significância (positiva) e intensidade (moderada), todos os estilos gerenciais – *tarefa, relacionamento e situacional* – possuem uma maior associação com o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*, da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*, e com o construto *Fluxo de Informação*, da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*. Em outras palavras, os estilos gerenciais *tarefa, relacionamento e situacional* influenciam de maneira direta e proporcional sobre a confiança que os colaboradores possuem na sua atuação e sobre a maneira como as informações são transmitidas dentro da Empresa *Alpha*.

Assim, respondendo ao problema e ao objetivo geral desta pesquisa, notou-se que na Empresa *Alpha*, independente de exercer o estilo gerencial orientado para a *tarefa*, para o *relacionamento* ou de acordo com a *situação*, o gerente influencia os mesmos fatores da mudança organizacional. No entanto, verificou-se um destaque ao estilo *relacionamento*, que apresentou uma associação de maior intensidade com os construtos *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* e *Fluxo de Informação*, demonstrando que, dentre os estilos estudados, é o que influencia de maneira mais significativa sobre os fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança.

Em suma, o estilo gerencial mais expresso pelos gerentes da Empresa *Alpha*, segundo os seus colaboradores, é o estilo orientado à *tarefa*; de maneira geral, a capacidade para mudar da Empresa *Alpha* é baixa; a relação do estilo gerencial se dá com a mesma significância e intensidade com os fatores que facilitam ou dificultam a mudança transacional e transformacional e todos os estilos gerenciais têm associações de maior intensidade com os mesmos fatores que facilitam ou dificultam a mudança organizacional; e, por fim, o estilo

relacionamento é o que possui maiores correlações com os construtos dos fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais.

A síntese das conclusões da pesquisa demonstra que, além de os objetivos terem sido alcançados, estes se apresentaram como embasamentos potenciais para futuras discussões da temática em questão, sejam para o meio acadêmico ou para o ambiente empresarial.

5.1 Limitações e Recomendações para Pesquisas Futuras

Verificaram-se algumas limitações na pesquisa, dentre elas, ressalta-se, inicialmente, o fato de ela ser um estudo de caso e, portanto, ter sido realizada apenas dentro do contexto da Empresa *Alpha*, uma empresa do setor de implementos rodoviários, o que faz com que as generalizações sejam restritas à realidade da mesma. Outro aspecto limitador a ser apontado consiste da dificuldade de realizar comparações com outros estudos abordando a temática, visto que pesquisas abordando especificamente estilos gerenciais e capacidade organizacional para mudança não foram encontradas.

As conclusões da pesquisa, bem como suas limitações, levantaram questões que podem vir a ser mais desenvolvidas para compor o arcabouço teórico do tema, como, por exemplo, a investigação da possibilidade da relação e/ou influência de outras características específicas de líderes ou gerentes sobre a capacidade para mudar, visto que já está concebido na literatura que as ações da liderança são de suma importância para os processos de mudança organizacional. Além disso, mesmo sendo esta uma pesquisa descritiva, onde as temáticas aqui tratadas possuem teorias já arraigadas, percebeu-se que especificamente a relação entre estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança ainda pode ser mais explorada. Gravenhorst e Boonstra (2003) concordam com tal constatação quando dizem que são necessárias mais pesquisas investigando a relação entre variáveis organizacionais (capacidade organizacional para mudança) e outras variáveis importantes para as organizações (liderança – estilo gerencial).

Fazendo uma análise sob o prisma do ambiente empresarial, verifica-se que a pesquisa poderá dar subsídio às empresas no que tange aos seguintes itens: a) conhecimento de suas reais capacidades organizacionais para efetuar mudanças, com apontamentos de fatores e questões que precisam de melhorias ou desenvolvimento para que a mudança tenha sucesso;

b) conhecimento do estilo de gestão de seus gerentes, o que culmina no conhecimento de como processos e pessoas estão sendo conduzidos; c) avaliação da adequação da alocação dos gerentes nos setores da empresa com o seu estilo de gestão, considerando que este pode não coadunar com objetivos a que se propõe o setor; e d) entendimento de como o estilo de gestão de seus gerentes está influenciando nas mudanças que a empresa se propõe a fazer.

Diante dessa configuração, apresenta-se como sugestão para estudos futuros a investigação da temática e da relação aqui tratada em outros contextos, de modo a visualizar possíveis diferenças na relação entre os estilos gerenciais e os fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança e o estudo da relação de outras variáveis ou características dos gerentes (aqui considerados como líderes, condutores do processo de mudança organizacional) com a capacidade organizacional para mudança.

Diferentes abordagens do tema suscitariam interesse na medida em que, além de contribuir para o enriquecimento teórico do assunto, vão ao encontro da realidade atual das empresas, que são impelidas a criarem ambientes mais dinâmicos e incrementais a todo tempo, ou seja, pesquisas abordando a temática contribuem, ainda, como uma orientação empírica às empresas e responsáveis pelos processos de transformações e mudanças organizacionais.

REFERÊNCIAS

ABBADE, E. B.; BRENNER, F. Perfil de liderança e tomada de decisão. **FACES R. Adm.**, v. 8, n. 1, p. 107-127, 2009.

AGRAWAL, T. A.; KRISHNAN, V. R. Relationship between leadership styles and value systems. **Management and Labour Studies**, v. 25, n. 2, p. 136-143, 2000.

ALVESSON, M; SPICER, A. Critical leadership studies: the caso for critical performativity. **Human Relations**, v. 65, n. 3, p. 367-390, 2012.

AMARATUNGA, D.; BALDRY, D.; SARSHAR, M.; NEWTON, R. Quantitative and qualitative research in the built environment: application of 'mixed' research approach. **Work Study**, v. 51, n. 1, p. 17-31, 2002.

ARMENAKIS, A. A.; BUCKLEY, M. R.; BEDEIAN, A.G. Organizational change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, 293-315, 1999.

ARMENAKIS, A. A.; BEDEIAN, A. G. Organizational Change: a review of theory and research in the 1990s. **Journal of Management**, v. 25, n. 3, p. 293-315, 1999.

ASANOME, C. R. Liderança sem seguidores: um novo paradigma. **Tese (Doutorado em Engenharia de Produção)** - Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2001.

AUBERT, N. G. V. **Le coût de l'excellence**. Paris: Éditions du Seuil, 1991.

BARQUETTE, S.; CHAOUBAH, A. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Saraiva, 2007.

BASS, B. M. **Leadership and performance beyond expectations**. New York: Free Press, 1985.

BASS, B. M.; AVOLIO, B. Developing transformational leadership. **Journal of European Industrial Training**, p. 23, 1990.

_____. Transformational leadership and organizational culture. **Public Administration Quarterly**, v. 17, p. 112-121, 1993.

BECK, N.; BRUDERL, J.; WOYMODE, M. Momentum or deceleration? Theoretical and methodological reflections on the analysis of organizational change. **Academy of Management Journal**, v. 51, n. 3, p. 413-435, 2008.

BEER, M. **Gerenciando mudança e transição**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.

BEER, M.; NOHRIA, N. Cracking the code of change. **Harvard Business Review**, may-june, 2000.

BENEVIDES, V. L. A. Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros. **Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial)** - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Rio de Janeiro, 2010.

BLAKE, R.; MOUTON, J. **O grid gerencial**. Pioneira: São Paulo, 1976.

BOOCKENOOGHE, D. Positioning change recipients' attitudes toward change in the organizational change literature. **The Journal of Applied Behavioural Science**, v. 46, n. 4, p. 500-531, 2010.

BORTOLOTTI, S. L.V.; JUNIOR, A. F. S.; ANDRADE, D. F. Uma proposta de modelo para avaliar a resistência à mudança organizacional. *In: Anais... IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, Resende, Rio de Janeiro, 2012.

BOVEY, W. H.; HEDE, A. Resistance to organizational change: the role of cognitive and affective processes. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 22, n. 7/8, p. 372-382, 2001.

BRESSAN, C. L. Uma contribuição à compreensão do fenômeno de mudança organizacional a partir da percepção gerencial. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2001.

BUONO, L.; BOWDITCH, J. L; **Elementos do comportamento organizacional**. São Paulo: Pioneira, 1992.

BURKE, W. W. **Organization development: a normative view**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.

_____. A perspective on the field of organization development and change: the zeigarnik effect. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 47, n. 2, p. 143-167, jun. 2011.

BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, vol. 18, 523 – 545, 1992.

BURNS, J. M. **Leadership**. New York: Harper & Row, 1978.

BUTLER, M. J. R.; Managing from the Inside Out: Drawing on ‘Receptivity’ to Explain Variation in Strategy Implementation. **British Journal of Management**, v. 14: Special Issue, p. S47–S60, 2003.

CAÑIZARES, A. D. Liderança e comunicação: a busca do estilo mais eficaz na mudança organizacional. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Pós-graduação em Administração de Empresas da EAESP/FGV, São Paulo, 2002.

CAÑIZARES, J. C. L. Análise da gestão do líder formal em relação à implementação da mudança organizacional. Estudo de caso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2001.

CARVALHO, L. C. R. F. A influência do estilo de liderança na gênese dos Dort em uma fábrica de calçados. **Dissertação (Mestrado Profissionalizante em Engenharia)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2002.

CARVALHO, R. M. F. Características e comportamentos da liderança carismática em diversos setores de uma Indústria de Cosméticos. **Dissertação (Mestrado)** - Centro Universitário do Triângulo (UNITRI), Uberlândia, 2002.

CAUGHRON, J. J.; MUMFORD, M. D. Embedded leadership: how do a leader’s superiors impact middle-management performance? **The Leadership Quarterly**, v. 23, p. 342-352, 2012.

CAVAZOTTE, F.; MORENO, V.; HICKMAN, M. Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. **The Leadership Quarterly**, v. 23, p. 443-455, 2012.

CESAR, A. M. R. V. C. Sentimentos de apego e perda em processos de mudanças organizacionais. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios – RBGN**. São Paulo, v. 8, n. 21, p. 1-12, mai/ago. 2006.

CHOI, M., RUONA, W. Individual readiness for organizational change and its implications for human resource and organization development. **Human Resource Development Review**, v. 10, n. 1, p. 46-73, 2011.

CLEMENTEA, M.; ALMEIDA, C. (orgs). Unidade de Orientação e Integração - UOI. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. **Liderança e gestão de equipas**. Documentação de apoio. Disponível em: <http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf> Acesso em: 27 dez. 2012.

COELHO, P. S.; ESTEVES, S. P. The Choice Between a 5-point and a 10-point Scale in the Framework of Customer Satisfaction Measurement. **International Journal of Market Research**, v. 49, 2007.

COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 143-152, 1994.

CONNER, D. R. **Gerenciando na velocidade da mudança**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.

COOPER, C. I.; ARGYRIS, C. **Dicionário enciclopédico de administração**. São Paulo: Atlas, 2003.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 7ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CRISTALDO, L. M. Estilo de Liderança em Empresas de Ituiutaba e Região. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Centro Universitário do Triângulo (UNITRI), Uberlândia, 2002.

CURY, S. R R. Focalizando a liderança do enfermeiro em unidades de internação e de atendimento ao trauma. **Tese (Doutorado em Enfermagem)** - Universidade de São Paulo (USP), Ribeirão Preto, 1999.

DAFT, R. L. **Administração**. 4ª Ed. Rio de Janeiro: LTC- Livros técnicos e científicos, 1999.

DAMANPOUR, F. Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators. **Academy of Management Journal**, v. 34, n. 3, p. 555-590, 1991.

DAN Jr., E.; MATEUS, J.; SOUTO, S. Mudança organizacional: técnicas empregadas para minimizar impactos e gerar comprometimento. **Revista CADERNOS DE ADMINISTRAÇÃO**, ano 1, v. 1, n. 2, jul/dez, 2008.

DANNA, E. C. Capacidade organizacional para mudança: estudo de caso de uma organização pública legislativa. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2012.

DeCHURCH, L. A.; HILLER, N. J.; MURASE, T.; DOTY, D.; SALAS, E. Leadership across levels: Levels of leaders and their levels of impact. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 1069–1085, 2010.

DEMING, W. E. **Qualidade: a revolução da administração**. Rio de Janeiro: Marques-Saraiva, 1990.

DENT, E. B.; GOLDBERG, S. G. Challenging “resistance to change”. **Journal of Applied Behavioral Science**, v. 35, n. 1, p. 25 – 41, 1999.

DERRY, S.; IVERSON, R.; WALSH, J. Work relationships in telephone call centers: understanding emotional exhaustion and employee withdrawal. **Journal of Management Studies**, v. 39, n. 4, p. 472-495, 2002.

DOMINGOS, S. G. Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2009.

DORFMAN, P. International and cross-cultural leadership. *In*: PUNNETT, B. J.; SHENKAR, O. (Eds). **Handbook for international management research**. Cambridge: MA: Blackwell, 1996.

DUCK, J. D. **O monstro da mudança nas empresas**. 1ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

EISENHARDT, K.; MARTIN, J. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1122, 2000.

EISENHARDT, K.; ZBARACKI, M. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 17-37, 1992.

FACHADA, O. **Psicologia das relações interpessoais**. Lisboa: Edições Rumo, 1998.

FELDER, R.M.; SILVERMAN, L. K. Learning and teaching styles in engineering education. **Eng. Education**, v.78, n. 7, p. 674-681, 1988.

FELDMAN, M.S. A performative perspective on stability and change in organizational Routines. **Industrial and Corporate Change**, v. 12, n. 4, p. 727-752, 2003.

FIEDLER, F. E. **A theory of leadership effectiveness**. Nova York: McGraw-Hill, 1967.

FISHER, H. C. Validação de um instrumento de avaliação dos fatores restritivos e propulsores da mudança organizacional. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Social do Trabalho e das Organizações)** - Universidade de Brasília (UnB), 2002.

FLEURY, M. T. L. Cultura da qualidade e mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 2, p. 26-34, mar./abr. 1993.

FORD, J. D.; FORD, L. W. Logics of Identity, Contractidion, and Attraction in Change. **Academy of Management Review**, v. 19, n. 4, 756 – 785, 1994.

FRANKEN, A.; EDWARDS, C.; LAMBERT, R. Executing strategic change: understanding the critical management elements that lead to sucess. **California Management Review**, v. 51, n. 3, 2009.

FUENTES-HENRÍQUEZ, F.; DEL SOL, P. Analogical foundation of the scope of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 163-185, 2012.

GARDNER, W. L.; LOWE, K. B.; MOSS, T. W.; MAHONEY, K. T.; COGLISER, C. C. Scholarly leadership of the study of leadership: A review of The Leadership Quarterly's second decade, 2000–2009. **The Leadership Quarterly**, v. 21, p. 922–958, 2010.

GARDNIER, H. **Mentes que lideram: uma anatomia da liderança**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1996.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. Towards a process model of individual change in organization. **Human Relations**, v. 54, n. 4, p. 419-444, 2001.

GERICK, K. E.; DAVIS, J. A.; HAMPTON, M. M.; LANSBERG, I. **De geração para geração: ciclos de vida das empresas familiares**. Harvard Business School Press: Negócio Editora, 1997.

GHEMAWAT, P. **Commitment: the dynamic of strategy**. The Free Press, New York, NY, 1991.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedentes, consequences and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, 2004.

GIL, A. C. **Estudo de caso: fundamentação científica, subsídios para coleta e análise de dados e como redigir o relatório**. São Paulo: Atlas, 2009.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas – ERA**, v. 35, n. 2, p. 57-63, Mar - Abr, 1995.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, p. 1673-1706, nov./dez. 2011.

GOMES, D. **Cultura organizacional: comunicação e identidade**. Portugal: Quarteto Editora, 2000.

GONÇALVES, C. A.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. R. **Estratégia empresarial: o desafio das organizações**. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOSENDO, E. E. M.; TORRES, C. V. Valores organizacionais e estilos de gerenciamento: a realidade das pequenas organizações. *In: Anais... XXIX Encontro da ANPAD – EnANPAD*, Brasília/DF, setembro, 2005.

GRAEN, G.; DANSEREAU, F.; MINAMI T.; CASHMAN, J. Leadership behaviors as cues to performance evaluation. **Academy of Management Journal**, v. 16., 1973.

GRAVENHORST, K. M. B; WERKMAN, R.A; BOONSTRA, J. J. The change capacity of organisations: general assessment and five configurations. **Applied Psychology: an International Review**, v. 52, n. 1, 83–105, 2003.

GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bunging together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 4, 1022 -1054, 1996.

GUIMARÃES E BORGES, R. S.; MARQUES, A. L. Gestão da mudança: uma alternativa para a avaliação do impacto da mudança organizacional. **Revista de Administração Faces**, Belo Horizonte, v. 2, n. 1, p. 95-113, jan./mar. 2011.

HAIR, Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HATUM, A.; PETTIGREW, A. Adaptation Under Environmental Turmoil: Organizational Flexibility in Family-Owned Firms. **Family Business Review**, v. 17, n. 3, p. 237–258, 2004.

HENDRICKSON, S.; GRAY, E. Legitimizing Resistance to Organizational Change: A Social Work Social Justice Perspective. **International Journal of Humanities and Social Science**, v. 2, n. 5, March 2012.

HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para administradores: a teoria e as técnicas da liderança situacional**. São Paulo: EPU, 1986.

HOFSTEDE, G. **Culture and Organizations: Software of the mind**. New York: McGraw-Hill, 1991.

HOLT, D. T.; ARMENAKIS, A. A.; FEILD, H. S.; HARRIS, S. G. Readiness for organizational change: the systematic development of a scale. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 43, n. 2, p. 232-255, 2007.

HOPEN, N.; LAPOINTE, L.; MOREAU, E. Avaliação de artigos de pesquisa em sistemas de informação: proposta de um guia. *In: Anais... XXI Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD*, Rio de Janeiro, 1997.

HOUSE, R. J. A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, v. 16, p. 321-338, 1971.

HUNTER, J. C. **Como se tornar um líder servidor: os princípios de liderança de O Monge e o Executivo**. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HYDE, C. A. Organizational change rationales: exploring reasons for multicultural development in human service agencies. **Administration in Social Work**, n. 36, p. 436-456, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Indicadores**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/pesquisas/indicadores.php>>. Acesso em: 18 fev. 2013.

JUDGE, T. A.; PICCOLO, R. F. Transformational and transactional leadership: a meta analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, v. 89, p. 755-768, 2004.

JUDGE, W. Q.; DOUGLAS, T. Organizational change capacity: the systematic development of a scale. **Journal of Organizational Change Management**, v. 22, n. 6, p. 635-649, 2009.

JUDGE, W. Q.; ELENKOV, D. Organizational capacity for change and environmental performance: an empirical assessment of Bulgarian firms. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 893-901, 2005.

KETS DE VRIES, M. **Family Business: human dilemmas in the Family firm**. UK: International Thomson Business Press, 1996.

KLADIS, C. M.; FREITAS, H. O gerente nas organizações: funções, limitações e estilos decisórios. **Revista Top Ser Humano**, n. 109, p. 33-35, São Paulo 1996.

KOLB, David A. Management and the learning process. **California Management Review**, v.38, n.3, p.21-31, Spring, 1976.

KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.

_____. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **What leaders really do**. Harvard Business Press, 1999.

KROEBER, A. L. **An anthropologist looks at history**. University of California Press, 1963.

KUNTZ, J. R. C.; GOMES, J. F. S. Transformational change in organisations: a self-regulation approach. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 1, p. 143-162, 2012.

LANGSTRAND, J.; ELG, M. Non-hum resistance in changes towards lean. **Journal of Organizational Change Management**, v. 25, n. 6, p. 853-866, 2012.

LIMA, S. M. V.; BRESSAN, C. L. Mudança organizacional: uma introdução. *In*: LIMA, S. M. V. (Ed.). **Mudança Organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

LING, Y.; SIMSEK, Z.; LUBATKIN, M. H.; VEIGA, J. F. Transformational leadership's role in promoting corporate entrepreneurship: examining the CEO–TMT interface. **Academy of Management Journal**, p. 557–576, 2008.

LOPES, L. F. D.; MULLER, I.; SOUZA, A. M.; ANSUJ, A. P.; MOREIRA JUNIOR, F. J.; PULGATTI, F. H.; STRAZZABOSCO, F. **Estatística geral**. Caderno didático, 3ª Ed. Santa Maria: UFSM, 2008.

LORD, R. G.; EMRICH, C. G. Thinking outside the box by looking inside the box: extending the cognitive revolution in leadership research. **Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 552–579, 2000.

LOWE, K. B.; GARDNER, W. L. Ten years of The Leadership Quarterly: Contributions and challenges for the future. **The Leadership Quarterly**, v. 11, n. 4, p. 459–514, 2001.

LUSSIER, R. N.; ACHUA, C. F. **Leadership: theory, applications, skill development**. Minnesota: Thomson, 2004.

LUSTRI, D. A.; MACHADO, R. O.; MIURA, I. K. Influência do estilo de liderança nos resultados organizacionais: um estudo de caso em empresa de consultoria jurídica. *In*: **Anais... III EnEO – Encontro de Estudos Organizacionais**, Atibaia, São Paulo. 2004.

MACHADO, V. R. A influência do gestor num processo de mudança: o estudo de caso da implantação de um sistema integrado de informação gerencial na empresa de telefonia celular Telet S/A. **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2003.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MARCHETTI, C. T. C.; CARVALHO, R. T.; MONT'ALVÃO, C. A. A influência da gestão burocrática nas organizações públicas do Brasil. **Revista INICIA**, n. 9, p. 8 – 17, 2009.

MARTIN, A. J.; JONES, E. S.; CALLAN, V. J. Status differences in employee adjustment during organizational change. **Journal of Managerial Psychology**, v. 21, n. 2, p. 145–162, 2006.

MATOS, T. G. C. R. Gestão ambiental: um estudo das mudanças organizacionais na companhia catarinense de águas e saneamento. **Dissertação (Mestrado Profissional em Administração)** – Universidade do Estado de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

MAURO, T. G. S. Mudança organizacional radical e institucionalismo: teste empírico de modelo para transformação organizacional. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria geral da administração**. 2ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Introdução à administração**. 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MELEIRO, A. R. Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança. **Dissertação (Mestrado em Psicologia da Saúde)** - Universidade Metodista de São Paulo (UMESP), São Bernardo do Campo, 2005.

MELLO, L. G. A complexa teia de desigualdade racial e de gênero no mercado de trabalho brasileiro. *In: Anais... Fazendo Gênero 0: diásporas, diversidades, deslocamentos*. Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, 2010.

MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, p. 31-62, julh/dez., 2004.

MEYER, J. W; STENSAKER, I. G. Developing capacity for change. **Journal of Change Management**, v. 6, n. 2, 217 – 231, 2006.

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**: um guia prático para acompanhamento da disciplina e elaboração de trabalhos monográficos. São Paulo: Atlas, 2005.

MILLER, D. Delivering transformational change. **The European Business Review**, march – april, 2012. Disponível em: <http://www.changefirst.com/uploads/documents/TEBR%20Mar-Apr%202012_Delivering%20Transformational%20Change.pdf>. Acesso em: 17 jan. 2013.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitativo-Qualitativo Oposição ou Complementariedade? **Cad. Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 239-282, 1993.

MINTZBERG, H. Enough leadership. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 11, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; WESTLEY, F. Cycle of Organizational Change. **Strategic Management Journal**, vol. 13, p. 39-59, 1992.

MOILANEN, R. Diagnosing and measuring learning organizations, **The Learning Organization**, vol. 12, n. 1, p. 71-89, 2005.

MORAIS, J. M. Estrutura organizacional na empresa familiar – estilos gerenciais e satisfação dos funcionários. **Dissertação (Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional)** - Universidade de Taubaté, Taubaté, 2004.

MOTA, K. A. M. B A mediação do suporte na relação entre o estilo gerencial e o clima organizacional. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** - Universidade Católica de Goiás (UCG), Goiânia, 2006.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P. **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

MOTTA, P. R. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MUNDIM, M. C. B. Estilos de criar em líderes organizacionais. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** - Pontifícia Universidade Católica (PUC), Campinas, 2004.

NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. **Discontinuous Change: leading organizational transformation**. San Francisco: The Jossey-Bass Management Series, 1994.

NASCIMENTO, V. Desenvolvimento de projetos de semi-reboques canasvieiros. **Dissertação (Mestrado em Engenharia)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2009.

NEIVA, E. R. Percepção de Mudança Individual e organizacional: o papel das atitudes e das características organizacionais. **Tese (Doutorado em Ciência – Psicologia)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2004.

NEIVA, E. R.; DOMINGOS, S. G. Validação de instrumento para avaliação da capacidade organizacional para a mudança. *In: Anais... XXXV Encontro da ANPAD - EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2011.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 31-52, mar. 2007.

NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista de Administração - RAUSP**, São Paulo, v. 47, n. 1, p. 22-37, 2012.

NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista de Psicologia Del Trabajo y das Organizaciones**, v. 20, n. 1, p. 9-30, 2004.

NENEVÊ, M. O impacto na profissionalização na gestão de uma organização familiar: o caso da Condor S.A. **Dissertação (Mestrado em Administração)** – Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2003.

NUNES, A. M. G. Personalidade, Liderança e Poder. **Dissertação (Mestrado em Ciência Política)** – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2012.

OREG, S. Personality, context and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15, 73-101, 2006.

PALANISAMY, R.; SUSHIL, K. Achieving organizational flexibility and competitive advantage through information systems flexibility: a path analytic study. **JIKM**, v. 2, n. 3, p. 261-277, 2003.

PATTON, M. Q.; *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 2nd Ed., Newbury Park, CA, USA, **Sage Publications**, 1990.

PEREIRA, D. A. M.; CABRAL, P. M. F. Mudanças organizacionais: reflexões sobre o papel da liderança e as equipes de trabalho. *In: Anais... IX Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro de Administração*, 2012.

PETTIGREW, A. Longitudinal field of research on change: theory and practice. *In: HUBER, P. G.; VAN DE VEM, A. H. (Eds). Longitudinal field research methods: studyng processes of organizational change.* London: Sage Publications, 1995.

PICCOLO, R. F.; BONO, J. E.; KATHRIN, H.; ROWOLD, J.; DUEHR, E.; JUDGE, T. A. The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? **The Leadership Quarterly**, v. 23, p. 567 - 581, 2012.

PIDERIT, S. K. Rethinking resistance and recognizing ambivalence: A multidimensional view of attitudes toward an organizational change. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 4, p. 783 – 794, 2000.

PIERRY, F. **Seleção por competências:** o processo de identificação de competências individuais para recrutamento, seleção e desenvolvimento de pessoal. 1ª Ed. São Paulo: Vetor, 2006.

PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, n. 3, p. 609 – 634, mai/jun., 2009.

PINTO, M. M. R. A. Liderança real e idealizada em empresas de médio e grande porte de Uberlândia (MG). **Dissertação (Mestrado em Administração)** - Centro Universitário do Triângulo (UNITRI), Uberlândia, 2002.

_____. Cultura organizacional e características de liderança em empresas de Uberlândia e região. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** - Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Uberlândia, 2005.

PORRAS, J. I.; ROBERTSON, P. J. Organizational development: theory, practice, research. *In: DUNETE, M. D.; HOUGH, L. M. (Eds.). Handbook of organizational Psychology*, p. 719-822. Palo Alto: Consultant Psychology Press, 1992.

QUEIROZ, R. G. M.; CKAGNAZAROFF, I. B. Inovação no setor público: uma análise do choque de gestão (2003-10) sob a ótica dos servidores e dos preceitos teóricos relacionados à inovação no setor público. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 3, p. 679-705, maio/jun. 2010.

RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G.M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.

REIS, M. C. Agenciamento comunicacional e mudança organizacional estratégica. *In: KUNSCH, M. K. Comunicação organizacional*. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 9ª Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

_____. **Comportamento organizacional**. 11ª Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

_____. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

SÁ SILVA, M. F. P. C. Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios. Desempenho/eficácia organizacional. Estudo de caso numa empresa Multinacional do ramo farmacêutico. **Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial)** – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra, Portugal, 2010.

SALOMÃO, C. S. Mulheres empreendedoras em pequenas empresas: análise dos estilos de aprendizagem e dos estilos de liderança. **Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção)** - Universidade de São Paulo (USP), 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª Ed. São Paulo: Mac Graw Hill, 2006.

SARAIVA, L. A. S. Cultura organizacional em ambiente burocrático. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, v. 6, n. 1, p. 187 – 207, Jan./Abr. 2002.

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

SCHERMERHORN, Jr. J. R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R.N. **Fundamentos de comportamento organizacional**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHOLES, L.; WRIGHT, M.; WESTHEAD, P.; BRUINING, H. Strategic changes in Family firms post management buyout: ownership and governance issues. **International Small Business Journal**, v. 28, n. 5, p. 505-521, 2010.

SCOTT, W. R. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 5ª Ed. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2003.

SHERE, K. D. Managing cultural changes in your organization. **The Journal of the Quality Assurance Institute**, v.18, n. 2, 2006.

SILVA, B. **Taylor e Fayol**. 5ª Ed. Rio de Janeiro: Getulio Vargas, 1987.

SILVA, D. B. A influência da liderança e os valores pessoais nas respostas afetivas de membros de equipes de trabalho. **Dissertação (Mestrado em Psicologia)** - Universidade de Brasília (UnB), Distrito Federal, Brasília, 2006.

SILVA, J. C. O estilo de liderança dos bibliotecários de Brasília. **Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2009.

SILVA, J. R.; VERGARA, S. C. Sentimentos, subjetividade e supostas resistências à mudança organizacional. **Revista de Administração de Empresas – RAE**. São Paulo, v. 13, n. 3, 2003.

SING, P.; NADDIM, A.; EZZEDEEN, S. R. Leadership styles and gender: an extension. **Journal of Leadership Studies**, v. 5, n. 4, 2012.

SIRMON, D. G.; JANE, P. J. A model of cultural differences and international alliance performance. **Journal of International Business Studies**, v. 35, p. 306–319, 2004.

SLIVNIK, M. L. Mudança no âmbito organizacional: o poder preditivo dos valores organizacionais. **Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas)** - Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2008.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Prentice Hall, 2008.

SOUZA SILVA, J. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. *In*: LIMA, S. M. V. et al. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

STERNBERG, R. J. Allowing for thinking styles. **Educational Leadership**, v. 52, n. 3, 1994.

STOKER, J. I.; GRUTTERINK, H.; KOLK, N. J. Do transformational CEOs Always make the difference? The role of TMT feedback seeking behavior. **The Leadership Quarterly**, n. 23, p. 582 – 592, 2012.

STREBEL, P. **Por que os empregados resistem às mudanças.** *In:* Harvard Business Review: Editora Campus, Rio de Janeiro, 2000.

SVENINGSSON, S.; ALVESSON, M. Managing managerial identities: organizational fragmentation, discourse and identity struggle. **Human Relations**, v. 56, n. 10, p.1163–1193, 2003.

SVENINGSSON, S.; LARSSON, M. Fantasies of leadership: Identity work. **Leadership**, v. 2, n. 2, p. 203–224, 2006.

TABORDA, G. G. Ferramenta pneumática para movimentação de carrocerias rodoviárias em linhas de montagem. **Dissertação (Mestrado em Engenharia)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2009.

TAN, G. Managing creativity in organizations: a total system approach. **Creativity and Innovation Management**, v. 7, n. 1, p. 23-31, 1998.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Mangement Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

TICHY, N. M.; COHEN, E. **O motor da liderança:** como as empresas vencedoras formam líderes em cada nível da organização. São Paulo: Educator, 1999.

TORRES, C. V.; Liderança e valores culturais: dois conceitos inter-relacionados? *In:* TAMAYO, A.; PORTO, J. B. (orgs). **Valores e comportamento nas organizações.** Petrópolis: Vozes, p. 187-200, 2005.

TOULMIN, S.; GUSTAVSEN, B. (Eds.) **Beyond theory:** changing organizations through participation. Amsterdam: John Benjamins, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências Sociais:** a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 2007.

VALLEY, K. L.; THOMPSON, T. A. Sticky Ties and Bad Attitudes. *In:* KRAMER, R.M.; NEAGLE, M. A. **Power and Influence in organizations.** London: Sage Publications, p. 39-66, 1998.

VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Explaining development and change in organizations. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 30, p. 510-540, 1995.

VENDRAMINI, P. Liderança e mudança organizacional: as categorias essenciais do líder facilitador. **Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)** – Programa de Pós-Graduação da Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis, 2000.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na Construção de Escalas Tipo Likert: o Número de Itens e a Disposição Influenciam nos Resultados? *In: Anais... XXXII Encontro Nacional dos Programas de Pós Graduação em Administração – EnANPAD*, Rio de Janeiro, 2008.

WEBSTER, A. L. **Estatística Aplicada à Administração e Economia**. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

WEINER, B. J.; AMICK, H.; LEE, S. Y. D. Conceptualization and measurement of organizational readiness for change. **Medical Care Research and Review**, v. 65, n. 4, p. 379-436, ago. 2008.

WENDLING, M. Estilos de liderança e sua efetividade nas empresas: um estudo de caso. **Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Administração)** - Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Porto Alegre, 2007.

WISCHNEVSKY, J. D.; DAMANPOUR, F. Organizational transformation and performance: an examination of three perspectives. **Journal of Managerial Issues**, v. 18, n. 1, p. 104-128, 2006.

WONG, J.; LEE, W. Leadership through servisse: na exploratory study of the leadership styles of tour leaders. **Tourism Management**, v. 33, p. 1112-1121, 2012.

WOOD JR, T.; CURADO, I. B.; CAMPOS, H. M. Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 62-79, 1994.

WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Mudança Organizacional**. 5ª Edição, São Paulo: Atlas, 2009.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YUKL, G. Managerial leadership: a review of theory and research. **Journal of Management**, v. 15, n. 2, p. 251-289, 1989.

ZAHRA, S. A; HAYTON, J. C.; SALVATO, C. Entrepreneurship in family vs. non-family firms: A resource-based analysis of the effect of organizational culture. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 28, n. 4, p. 363–381, 2004.

ANEXOS

ANEXO A – Autorização da Empresa para Realização da Pesquisa

Requerimento para Realização Pesquisa - Mestrado

Eu, **Katiuscia Schiemer Vargas**, portadora do RG 9087151479, CPF 010.909.400-09, sem vínculo empregatício com a empresa [REDACTED] com sede situada na [REDACTED] [REDACTED], na cidade de [REDACTED] inscrita no CNPJ/MF: [REDACTED], sem criar ônus para o empregador em relação ao vínculo de emprego, venho por meio desta solicitar a oportunidade de realizar Pesquisa Acadêmica para Dissertação de Mestrado para a conclusão do curso de Mestrado Acadêmico em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, de acordo com as informações abaixo:

- **Mestrado:** fase final do mestrado acadêmico. Será necessário fazer dissertação e apresentá-la. O prazo final para isso acontecer é janeiro de 2013. O título para o trabalho será definido, mas a mestranda está estudando: *A Influência do estilo de gerenciar sob a capacidade organizacional para mudanças.*

A pesquisa do Mestrado Acadêmico acontecerá no segundo semestre de 2012, com orientação e acompanhamento dos gestores do setor de Recursos Humanos: [REDACTED] e [REDACTED]. A atividade será desenvolvida conforme cronograma definido entre as partes.

[REDACTED]
Implementos Rodoviários

[REDACTED]
Gerente de Recursos Humanos
Adriano Santos

Katiuscia Schiemer

(assinatura Mestranda)

Katiuscia S. Vargas

(assinatura responsável da área)

[REDACTED]
Implementos Rodoviários
Luiza Mara Peruchin

Coordenadora

Recursos Humanos - [REDACTED]

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA

Este questionário faz parte de uma Dissertação de Mestrado que tem por **objetivo** identificar a relação entre o estilo gerencial e a capacidade que a empresa tem para fazer mudanças.

Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões e lembre-se: **não existem respostas certas ou erradas, o que importa é a sua opinião ESPONTÂNEA e SINCERA!**

Destacamos que as respostas serão utilizadas APENAS PARA O FIM DESTA PESQUISA. Portanto, garantimos que suas respostas ficarão **anônimas** e serão mantidas em sigilo.

Um processo de mudança envolve muita coisa dentro da empresa, por isso a abrangência e extensão do questionário que você responderá a seguir. Pedimos a sua compreensão e colaboração para que possamos ter um resultado efetivo na pesquisa.

Ressaltamos ainda a importância de você responder TODAS AS QUESTÕES, pois só dessa maneira poderemos fazer um diagnóstico completo da empresa neste período de mudança.

Pesquisadores Responsáveis:

Katiuscia Schiemer Vargas – Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Administração

Profº Drº Gilnei Luiz de Moura - Orientador

A. Perfil do Entrevistado**1. Idade:**

- 18 – 26 27 – 35 36 – 44
 45 – 53 54 – 62 mais de 62

2. Sexo:

- Masculino Feminino

3. Escolaridade:

- 1º Grau Incompleto 1º Grau Completo 2º Grau Incompleto
 2º Grau Completo 3º Grau Incompleto 3º Grau Completo
 Especialização/Pós Mestrado Doutorado

4. Tempo de Serviço na Empresa:

- + de 1 ano e - de 2 anos + de 2 anos e - de 4 anos + de 4 anos e - de 6 anos
 + de 6 anos e - de 8 anos + de 8 anos e - de 12 anos + de 12 anos e - de 15 anos
 + de 15 anos

5. SETOR QUE TRABALHA ATUALMENTE

- Recursos Humanos Logística e Compras Comercial
 Industrial Controladoria e Finanças Qualidade, TI, PCPM

6. Cargo Atual: _____**7. Tempo de Serviço no Cargo Atual:**

- de 1 ano + de 1 ano e - de 3 anos + de 3 anos e - de 5 anos
 + de 5 anos e - de 8 anos + de 8 anos e - de 12 anos + de 12 anos e - de 15 anos
 + de 15 anos

A seguir, você encontrará uma série de frases com descrições de características de empresas e instituições.

A partir destas frases, **avalie o quanto estas características são aplicáveis à empresa em que você trabalha.**

Observe bem que não se trata de avaliar o comportamento das pessoas que trabalham com você. O que se pretende é que você dê sua opinião sobre as características da sua empresa **COMO UM TODO**. Deste modo, é importante que você não tenha dúvidas sobre o que se está perguntando, assim em caso de alguma dúvida ou não entendimento pergunte sem nenhum constrangimento. **SUA COLABORAÇÃO É EXTREMAMENTE IMPORTANTE PARA O SUCESSO DESSA PESQUISA.**

Para isso, leia com calma as características descritas em cada um dos itens e, para dar sua opinião sobre cada uma delas, assinale **APENAS UMA OPÇÃO** guiando-se pela seguinte numeração:

0 Não se aplica	1 Pouco aplicável	2 Mais ou menos aplicável	3 Muito Aplicável	4 Totalmente Aplicável
---------------------------	-----------------------------	-------------------------------------	-----------------------------	----------------------------------

OBSERVAÇÃO: A escala vai de 0 a 4 correspondendo ao nível que tal afirmação é aplicável à empresa. Por exemplo: caso você ache que alguma afirmação não ocorra na empresa ou que você não tenha conhecimento a respeito, você deverá marcar 0 (Não se aplica); caso tenha alguma afirmação que você ache que se aplica muito pouco a empresa, você deverá marcar 1 (Muito Pouco Aplicável) e assim sucessivamente.

Desde já agradeço!

		0 Não se Aplica	1 Pouco Aplicável	2 Mais ou menos Aplicável	3 Muito Aplicável	4 Totalmen te Aplicável
1	A organização tem mecanismos para avaliar, periodicamente, a adequação de sua estratégia às demandas do ambiente externo.					
2	A organização tem mecanismos para levar em conta, sistematicamente, as demandas do ambiente externo, em suas decisões.					
3	A estratégia de atuação organizacional reflete bem as demandas do ambiente externo.					
4	A organização busca novas formas de disponibilizar a informação aos funcionários.					
5	A organização oferece respostas rápidas às demandas do ambiente externo.					
6	Alterações na política mundial afetam diretamente a organização.					
7	As lideranças da organização têm exercido uma forte pressão para a mudança.					
8	As pessoas da organização freqüentemente trabalham em grupo.					
9	O trabalho é realizado sempre da mesma maneira.					
10	Os gerentes estão constantemente buscando novas informações e conhecimentos em geral.					
11	Os gerentes têm uma visão clara sobre os objetivos da organização.					
12	Os grupos atentos às alterações no ambiente externo estimulam as mudanças na organização.					
13	Para aproveitar ao máximo o potencial da equipe, os gerentes sabem delegar tarefas de acordo com as habilidades dos seus colaboradores.					
14	A informação é disseminada pelos diferentes níveis hierárquicos.					
15	A organização é bastante sensível às interferências do governo.					
16	A organização é muito sensível a mudanças no comportamento dos clientes.					
17	As decisões operacionais para execução de projetos importantes são tomadas sempre visando ao proposto na estratégia organizacional.					
18	As lideranças da organização resistem fortemente a mudanças.					
19	Há excesso de burocracia a cumprir na realização do trabalho.					
20	Os gerentes têm clareza da direção e das metas definidas pela organização para o cumprimento das atividades sob sua responsabilidade.					
21	Os gerentes estimulam as equipes a buscar conhecimentos necessários a realização do trabalho.					
22	Para aproveitar ao máximo o tempo disponível da equipe, os gerentes sabem delegar as tarefas de acordo com as prioridades de execução.					
23	A estratégia organizacional se baseia na visão do que será o futuro da organização.					
24	A organização é bastante dependente de proteção econômica do Estado.					

		0 Não se aplica	1 Pouco Aplicável	2 Mais ou menos Aplicável	3 Muito aplicável	4 Totalmente aplicável
25	Existem alianças entre os funcionários para promover mudanças na organização.					
26	O processo de comunicação atinge igualmente todas as unidades organizacionais.					
27	Os gerentes direcionam as equipes de trabalho para o alcance de resultados.					
28	Os gerentes expõem com clareza os objetivos a serem alcançados pela equipe.					
29	Os gerentes têm um discurso diferente de suas ações.					
30	Para se implementar mudança de qualquer natureza, é necessário ter a aprovação de vários níveis hierárquicos.					
31	A autonomia das unidades organizacionais (setores, departamentos) lhes permite implantar mudanças de forma independente da alta direção da organização.					
32	A estratégia organizacional é conhecida por todos na organização.					
33	A gerência aceita idéias diferentes das dela.					
34	A organização é bastante dependente de proteção política do governo.					
35	A organização permite que os funcionários criem novas formas de realizar o trabalho.					
36	Alguns grupos da organização apresentam interesse em promover mudanças.					
37	As informações atingem igualmente todos os funcionários da empresa.					
38	Os colaboradores confiam no trabalho realizado pelos gerentes da organização.					
39	Os funcionários têm liberdade para tomar decisões importantes sobre o trabalho sob sua responsabilidade.					
40	Os gerentes estimulam os funcionários dos grupos à participação na tomada de decisões.					
41	A estratégia organizacional foi decidida após amplo debate interno.					
42	Alguns grupos na organização estão dispostos a lutar por mudanças.					
43	As informações são transmitidas aos funcionários de forma clara e objetiva.					
44	As pessoas têm liberdade para decidir como realizar as tarefas a ele atribuídas.					
45	Há a figura de uma única pessoa responsável pela realização de determinada tarefa					
46	Novas regulamentações de governo (novas legislações, novas prioridades de cumprimento de leis, desregulamentações) afetam diretamente a organização.					
47	Os cargos requerem um alto grau de conhecimento especializado dos funcionários.					
48	Os gerentes estimulam os funcionários a buscar novas soluções para os problemas da organização.					
49	Os gerentes transmitem informações precisas aos colaboradores sobre eventos importantes da organização.					
50	Os setores da organização mantêm uma comunicação eficiente e rápida entre si.					

		0 Não se aplica	1 Pouco Aplicável	2 Mais ou menos Aplicável	3 Muito aplicável	4 Totalmente aplicável
51	A estratégia organizacional foi decidida após amplo debate com representantes do ambiente externo da organização.					
52	A organização é bastante sensível a mudanças no mercado em que atua.					
53	Alguns grupos na organização estão dispostos a resistir às mudanças.					
54	As decisões importantes são tomadas envolvendo diferentes unidades/setores da organização.					
55	As informações são disseminadas aos funcionários com rapidez.					
56	Os cargos são enriquecidos por uma variedade de funções/atribuições.					
57	Os gerentes confiam nos seus colaboradores.					
58	Os setores (unidades, departamentos) mais próximos ao cliente têm autoridade para tomar decisões sobre o trabalho sob sua responsabilidade.					
59	Os setores da organização mantêm comunicação eficiente e rápida com outras organizações.					
60	Para o alcance dos resultados, os gerentes desenvolvem ações diferentes das usualmente praticadas no ambiente da organização.					
61	A quantidade de níveis hierárquicos da organização é pequena.					
62	Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve adotar uma forma diferente na estruturação do seu padrão de funcionamento.					
63	Buscam-se novas formas de tratar a informação.					
64	Há patrocínio de grupos influentes internos para que as mudanças aconteçam.					
65	Existe uma grande variedade de funcionários com conhecimento especializado compondo o quadro de pessoal da organização.					
66	Há prática de discussões em grupo sobre o trabalho a ser realizado.					
67	Nesse momento, a organização está sofrendo pressões do ambiente externo para mudar.					
68	O acesso às informações importantes, para os funcionários, só acontece por meio de redes informais de comunicação.					
69	Os colaboradores confiam nos gerentes.					
70	Os gerentes valorizam novas idéias e propostas criativas de trabalho feitas pelos seus colaboradores.					
71	A organização atua em um contexto externo em que a inovação tecnológica é constante.					
72	Alguns grupos influentes, externos à organização, acham que a organização deve adotar uma forma diferente de estruturar seu funcionamento.					
73	Alguns projetos são realizados por meio da participação conjunta de várias unidades/setores organizacionais.					
74	Buscam-se novas formas de disponibilizar a informação.					

		0 Não se aplica	1 Pouco Aplicável	2 Mais ou menos aplicável	3 Muito aplicável	4 Totalmente aplicável
75	Existem muitos níveis hierárquicos intermediários nesta organização.					
76	Há patrocínio de grupos influentes, externos à organização, para que as mudanças aconteçam					
77	O trabalho está organizado para ser realizado em equipes.					
78	Os gerentes freqüentemente estão dispostos a correr riscos.					
79	Os gerentes orientam os colaboradores no sentido de facilitar a realização do trabalho.					
80	A alta direção da organização tem proposto fortes mudanças no funcionamento da organização.					
81	Alguns grupos influentes, internos, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual.					
82	As pessoas têm liberdade para realizar o trabalho de forma diferente das normas estabelecidas.					
83	As redes informais de comunicação facilitam a introdução de mudanças na organização.					
84	Na realização das tarefas predomina a repetição de ações desnecessárias pelos funcionários					
85	Os choques na economia (quebra de mercado de valores, flutuações nas taxas de juros, flutuações nas taxas de câmbio, etc) afetam diretamente esta organização.					
86	Os gerentes criam um ambiente que propicia a prática de discussões em grupo sobre o trabalho.					
87	Os gerentes preferem fazer apenas aquilo que lhes dê segurança, do que tentar algo diferente.					
88	Os meios de comunicação formal atendem às necessidades dos funcionários.					
89	A alta direção tem patrocinado a implementação de mudanças na organização.					
90	A organização atua em um contexto externo altamente competitivo.					
91	Alguns grupos influentes, externos à organização, acham que a organização deve ter missão completamente distinta da atual.					
92	Em momentos de mudança, os gerentes são os primeiros a tomar a responsabilidade da mudança para si.					
93	Na realização das tarefas predomina o excesso de regras a serem cumpridas.					
94	O acesso a informações necessárias à realização do trabalho ocorre de forma rápida.					
95	Os gerentes freqüentemente dedicam parte de seu tempo para dialogar (conversar, trocar idéias) sobre os questionamentos de seus colaboradores.					

A seguir é apresentada uma série de itens que descrevem comportamentos que são apresentados pelas chefias no dia-a-dia de trabalho. Examine cada descrição e indique o quanto ela corresponde à maneira como o **GERENTE DO SEU SETOR** se comporta na empresa. Escolha apenas a opção que mais se aproxima de sua realidade. Para isso utilize os seguintes códigos:

0 Não se aplica	1 Nunca Age Assim	2 Ocasionalmente Age Assim	3 Frequentemente Age Assim	4 Sempre Age Assim
---------------------------	-----------------------------	--------------------------------------	--------------------------------------	------------------------------

	<u>DESCRIÇÃO</u>	0 Não se aplica	1 Nunca Age Assim	2 Ocasionalmente Age Assim	3 Frequentemente Age Assim	4 Sempr e Age Assim
1	É atencioso (a) no relacionamento com os funcionários					
2	É compreensivo (a) com as falhas e erros dos funcionários					
3	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário dependendo da sua disposição para realizar a tarefa					
4	Coloca o trabalho em primeiro lugar					
5	Interessa-se pelos sentimentos dos funcionários					
6	Demonstra respeito pelas ideias dos funcionários					
7	É rígido (a) no cumprimento dos prazos estabelecidos					
8	Valoriza a disciplina e a subordinação (hierarquia)					
9	Estimula os funcionários a darem opiniões sobre o trabalho					
10	Estimula a apresentação de novas ideias no trabalho					
11	Indica aos membros do grupo as tarefas específicas de cada um					
12	Demonstra confiança nos funcionários					
13	Pede que os membros do grupo sigam normas e regras					
14	Dá maior ou menor liberdade de trabalho ao funcionário, dependendo da sua competência para realizar a tarefa					
15	Encontra tempo para ouvir os funcionários					
16	Mostra-se acessível aos funcionários					
17	Valoriza o respeito à autoridade					
18	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram motivados para executar a tarefa.					
19	Dá liberdade de trabalho aos funcionários que se mostram seguros diante da tarefa a ser executada					

Muito Obrigada por colaborar com a minha pesquisa e boa sorte no sorteio! Katiuscia Schiemer - Mestranda UFSM