



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

LUIS GUSTAVO BANDEIRA REBOUÇAS

**IMPACTOS DA MUDANÇA RELATIVOS A ROTATIVIDADE DE LÍDERES NA
CULTURA DE UMA UNIDADE BANCÁRIA CEARENSE**

FORTALEZA

2014

LUIS GUSTAVO BANDEIRA REBOUÇAS

IMPACTOS DA MUDANÇA RELATIVOS A ROTATIVIDADE DE LÍDERES NA
CULTURA DE UMA UNIDADE BANCÁRIA CEARENSE

Monografia submetida à Coordenação do Curso de Administração, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, outorgado pela Universidade Federal do Ceará.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Suzete Suzana Rocha Pitombeira.

FORTALEZA

2014

LUIS GUSTAVO BANDEIRA REBOUÇAS

IMPACTOS DA MUDANÇA RELATIVOS A ROTATIVIDADE DE LÍDERES NA
CULTURA DE UMA UNIDADE BANCÁRIA CEARENSE

Monografia submetida à Coordenação do
Curso de Administração, como parte dos
requisitos necessários à obtenção do título
de Bacharel em Administração, outorgado
pela Universidade Federal do Ceará.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Suzete Suzana
Rocha Pitombeira.

Aprovada em: ____/____/____

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Dr.^a Suzete Suzana Rocha Pitombeira (Orientadora)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof.^a Dr.^a Tereza Cristina Batista de Lima
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Me. Sérgio Chaves Arruda
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Izabel e Jorge.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelo dom da vida.

Aos meus pais, por serem os principais responsáveis pela pessoa que sou hoje.

A minha irmã, Fernanda Bandeira, por todo o incentivo prestado.

Ao amigo Cláudio Araújo, por ser o referencial de dedicação e competência.

A minha namorada, Bárbara Rocha, por todo seu amor, disponibilidade e paciência.

A minha orientadora, Prof^a. Suzete Pitombeira, por se fazer presente, paciente e acolhedora, me orientando em todo o decorrer deste trabalho.

Aos meus amigos e colegas, os quais compartilhamos momentos de ótimo convívio e aprendizado.

A professora Tereza Cristina e ao professor Sérgio Arruda, por se disporem a esta avaliação.

Aos meus professores, pelos conhecimentos compartilhados ao longo da minha graduação.

“Quando os ventos da mudança sopram,
umas pessoas levantam barreiras, outras
constroem moinhos de vento.”

(Érico Veríssimo)

RESUMO

Este estudo objetiva investigar os impactos oriundos das mudanças de gestores em uma unidade bancária da cidade de Fortaleza/CE a partir do dimensionamento da mudança na percepção de seus colaboradores. O estudo tem como fundamento teorias que embasem o comportamento dos indivíduos no processo de mudança, propondo a relação da mudança organizacional com temas necessários ao entendimento do estudo, como cultura, desenvolvimento e clima organizacional, além de colocar a percepção do papel da liderança como agente de mudanças. O estudo apresentou um panorama relativo ao setor bancário, o qual objetivou compreender as condições enfrentadas por esse setor e as tendências que servem de direcionamento estratégico das instituições financeiras. Para a realização do estudo, foi feita uma coleta de dados, inicialmente documental, feita a partir de documentos de controle interno da organização, sendo complementada com a aplicação de uma pesquisa de campo de natureza descritiva e exploratória a aproximadamente 60% dos colaboradores da unidade estudada. Após a realização da pesquisa, constatou-se que a mudança de cargos gerenciais impactou na cultura do ambiente e resultou em uma oscilação produtiva na unidade bancária. Após identificar os impactos oriundos destas rotatividades em cargos de liderança, foi feita uma comparação dos resultados da pesquisa com a teoria que foi apresentada. Ao final deste estudo foram sugeridas modificações e aplicações de melhoria, oriundos da percepção dos colaboradores, de modo a tentar reduzir os impactos dos constantes processos de mudança de líderes os quais são enfrentados por esta unidade bancária.

Palavras-chaves: Mudança organizacional. Cultura organizacional. Liderança.

ABSTRACT

This study aims to investigate the impacts from the changes of managers in a bank unit in the city of Fortaleza / CE from the dimensioning of the change in the perception of its employees. The study is based in theories that could support the behavior of individuals in the change process, proposing the relationship of organizational change issues necessary for the understanding of the study as culture, development and organizational climate as well as putting the perception of the role of leadership as agent changes. The study provided an overview on the banking sector, which aimed to understand the conditions faced by this sector and tendencies that serve as the strategic direction of financial institutions. To conduct the study, was initially made a documentary data collection, made from internal control of the organization documents, complemented with the application of a descriptive and exploratory field study to approximately 60% of the unit's employees. After the research, it was found that the change in managerial positions affected the environment and culture resulted in a productive fluctuation in the banking unit. After identifying the coming impacts of these turnovers in leadership positions, a comparison of survey results was made with the theory that was presented. At the end of this study were suggested modifications and improvement of applications originating from the perception of employees, so try to reduce the impacts of constant leaders change processes, which are faced by this banking unit.

Keywords: Organizational change. Organizational culture. Leadership.

RESUMEN

Este estudio tiene como objetivo investigar los efectos de los cambios de los gerentes en una unidad de banco en la ciudad de Fortaleza / CE desde la dimensión del cambio en la percepción de sus empleados. El estudio se basa en las teorías que apoyan el comportamiento de los individuos en el proceso de cambio, que propone la relación de los problemas del cambio de organización necesarias para la comprensión del estudio como la cultura, el desarrollo y el clima organizacional, así como poner la percepción del papel de liderazgo como agente de cambios. El estudio proporciona una visión general sobre el sector bancario, que tenía como objetivo comprender las condiciones que se enfrentan en este sector y las tendencias que sirven como la dirección estratégica de las instituciones financieras. Para realizar el estudio, se realizó inicialmente una colección de datos documental, realizado a partir de un control interno de los documentos de la organización, que se complementa con la aplicación de un estudio de campo, descriptivo y exploratorio a aproximadamente el 60% de los empleados de la unidad. Después de la investigación, se encontró que el cambio en las posiciones de gestión afecta el medio ambiente y la cultura y resultó en una fluctuación productiva en la unidad de banca. Después de identificar los impactos de los cambios en posiciones de liderazgo, una comparación de los resultados de lo estudio se hizo con la teoría de que fue presentado. Al final de este estudio se sugirieron modificaciones y mejora de solicitudes que provienen de la percepción de los empleados, así que trate de reducir el impacto de los líderes constantes procesos de cambio, que se enfrentan por esta unidad de banca.

Palabras Clave: Cambio organizacional. Cultura organizacional. Liderazgo.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – O campo de força proposto por Kurt Lewin.....	26
Figura 2 – O processo de mudança na fita de Möbius.....	27
Figura 3 – Competências da liderança para uma mudança eficaz.....	50
Figura 4 – Total de ativos do setor bancário.....	56
Figura 5 – Nível de bancarização.....	57
Figura 6 – Número de agências por 100 mil adultos.....	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Tipos de Mudança por Anderson e Ackerman.....	22
Quadro 2 – Métodos e ações inibidoras de resistência.....	32
Quadro 3 – Fatores de favorabilidade de uma situação (Fiedler).....	45
Quadro 4 – Aspectos x Tipos de Liderança.....	47

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Composição de idade na Agência ABC.....	61
Gráfico 2 – Composição por gênero na Agência ABC.....	62
Gráfico 3 – Composição por cargos na Agência ABC.....	63
Gráfico 4 – Composição por tempo na Agência ABC.....	64
Gráfico 5 – Percepção da rotatividade da Agência ABC.....	65
Gráfico 6 – Processo de mudança recente na Agência ABC.....	66
Gráfico 7 – Último processo de mudança na Agência ABC.....	67
Gráfico 8 – Satisfação do último processo de mudança na Agência ABC.....	68
Gráfico 9 – Mudança x Desempenho Profissional.....	69
Gráfico 10 – Mudança x Desempenho do Quadro Funcional.....	70
Gráfico 11 – Mudança x Desempenho Financeiro.....	71
Gráfico 12 – Mudança x Clima Organizacional.....	72
Gráfico 13 – Mudança x Motivação.....	73
Gráfico 14 – Agente de Mudanças.....	74
Gráfico 15 – Acompanhamento Externo.....	75

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Elementos da cultura organizacional.....	35
Tabela 2 – Características do líder agente de mudança.....	50
Tabela 3 – Rotatividade Gerencial na Agência ABC.....	59
Tabela 4 – Média de Rotatividade Gerencial na Agência ABC.....	60

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNB	Banco do Nordeste Brasileiro
CPF	Cadastro de Pessoa Física
DCI-RH	Documento de Controle Interno – Recursos Humanos
DIEESE	Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos
DO	Desenvolvimento Organizacional
FEBRABAN	Federação Brasileira de Bancos
IOP	Índice de Rotatividade Operacional
PAB	Posto de Atendimento Bancário
PAE	Posto de Atendimento Eletrônico
RH	Recursos Humanos
UNVPA	Fundo de Populações das Nações Unidas

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	17
1.1 Apresentação do Tema.....	17
1.2 Pergunta de Pesquisa.....	18
1.3 Justificativa.....	18
1.4 Objetivos.....	19
1.4.1 <i>Objetivo Geral</i>	19
1.4.2 <i>Objetivos Específicos</i>	19
1.5 Pressupostos.....	20
1.6 Metodologia.....	20
1.7 Estrutura do Trabalho.....	20
2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	21
2.1 Os tipos de mudança.....	21
2.2 O processo da Mudança Organizacional.....	24
2.3 Resistência à mudança.....	28
2.3.1 <i>Fatores da resistência à mudança</i>	29
2.4 Mudança e Cultura Organizacional.....	33
2.5 Mudança e Desenvolvimento Organizacional.....	36
2.6 Mudança e Clima Organizacional.....	39
3. A LIDERANÇA COMO AGENTE DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL.....	41
3.1 Os conceitos de Liderança.....	41
3.2 Teorias da Liderança.....	42
3.3 Tipos de Liderança.....	46
3.4 O Líder Agente de Mudança.....	48
4. METODOLOGIA.....	52
4.1 Classificação da Pesquisa.....	52
4.2 Métodos da Pesquisa.....	53
4.3 Técnicas de Coleta e Tratamento dos Dados.....	54
4.4 O Contexto do Setor Bancário.....	55
4.4.1 <i>O Banco em estudo</i>	58
5. ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	61
5.1 Dados Demográficos.....	61

5.2 Dados da Pesquisa.....	65
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	78
REFERÊNCIAS.....	81
GLOSSÁRIO.....	87
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO.....	88

1. INTRODUÇÃO

1.1 Apresentação do Tema

A mudança, seja no campo pessoal ou profissional, sempre fez parte da realidade das pessoas e das organizações. Conforme Chiavenato (2008, p IIIX - Apresentação), “fala-se muito em mudanças nas empresas, mas ainda se faz muito pouco a respeito. Muito discurso e pouca prática”. Diante desta orientação, é compreendido que o tema mudança organizacional vem sendo foco de estudos de profissionais e de empresas, as quais estão em constante processo de mudança e buscam formas de realizá-las, conforme observado por Newstrom (2008, p. 323) quando afirma que “Para sobreviver, as organizações não devem perguntar-se se as mudanças são necessárias, mas, sim, quando e como realizá-las para que os resultados sejam bem sucedidos. ”

De acordo com Beer e Nohria (2001 *apud* SOARES, 2007), 70% das iniciativas de mudança falham, sendo a perda de foco e a resistência das pessoas os principais entraves para o alcance dos objetivos da mudança. Isso resulta em um alto custo para as organizações, seja em nível humano ou econômico. Diante disto, o gerenciamento adequado das mudanças, por parte das organizações, evitaria um custo relevante com a manutenção do seu capital humano e, até mesmo, com uma possível diminuição de sua produção.

Entre as instituições em constante mutação, encontram-se os bancos, os quais estão inseridos na esfera do sistema financeiro brasileiro, foco desse estudo.

Os bancos formadores do sistema bancário brasileiro compõem um mercado de livre concorrência, o que exige um nível de gestão de excelência em toda sua cadeia produtiva, desde a estrutura física de suas unidades até a captação e sustentação do capital financeiro.

Ainda como consequência da livre concorrência, as estratégias utilizadas no ambiente bancário devem estar em constante atualização, tendo elas como finalidade principal proporcionarem aos acionistas as melhores condições de ganho de capital, os quais permitem, àquela instituição financeira, a sua sobrevivência nesse sistema.

Esta disputa diária por melhores resultados, originada do controle acionário da companhia, exige dos líderes-gestores uma grande rapidez nas transições entre o “novo” e o “velho”, seja na condição de liderança (troca de gestores e/ou colaboradores) a até mesmo uma simples mudança de norma regulamentar. Conforme Vergara (2009) as organizações encontram-se em incessante transformação por razões diversas, dentre elas a competitividade em meio à globalização, às novas leis e regulamentações que exigem estratégias para rentabilidade, às novas tecnologias e às variações nas preferências do consumidor ou na relação com as empresas parceiras, na chamada Terceira Revolução Industrial ou Era do Conhecimento.

Este trabalho objetiva verificar as mudanças que ocorrem em um banco privado na praça de Fortaleza, com um foco em uma de suas unidades de negócio (aqui denominada Agência ABC) buscando identificar se as mudanças de cargos gerenciais influem na cultura organizacional daquela unidade, pontuando os principais impactos oriundos dessas mudanças, principalmente em relação a satisfação dos colaboradores para com o desempenho de suas funções diárias.

1.2 Problema de Pesquisa

Mudança é a etapa em que novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. Ocorre quando há a descoberta e adoção de novas atitudes, valores e comportamentos. (CHIAVENATO, 1999). Diante dessa realidade, questiona-se:

As mudanças em cargos gerenciais impactam no desempenho organizacional?

Como reduzir os impactos, na percepção dos colaboradores, das mudanças dos profissionais nos cargos de média e alta gerência no ambiente de uma agência bancária?

1.3 Justificativa

A elaboração de um estudo acerca das mudanças gerenciais em agências bancárias ajudará a compreensão de como a cultura do ambiente é importante para a

manutenção produtiva daquela unidade. Na oportunidade, a pesquisa realizada poderá auxiliar na gestão das agências bancárias através da formatação de novas estratégias de transição que visem a redução dos impactos proporcionados pelas mudanças gerenciais.

Conforme Srour (2005), a cultura organizacional especifica a identidade da organização. É construída ao longo do tempo e serve de chave para distribuir diferentes coletividades. Portanto, para uma transição pacífica, é importante observar a cultura já existente no ambiente, a fim de evitar impactos negativos à organização, como primeiro aspecto da mudança.

Além disso, com a importância do setor bancário para o país, as distintas situações as quais os gestores são impostos ao longo de suas atividades diárias, confrontando ainda com nível de exigência do mercado à necessidade do alcance de maiores rentabilidades, sugerem a busca de novas estratégias que minimizem os impactos das mudanças organizacionais.

Para os bancos, impor novas estratégias significaria uma redução no tempo e no custo financeiro direto de cada mudança, o que facilitaria ainda a rápida integração à cultura já existente, evitando futuros custos e retrabalhos àquela organização.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo Geral

Investigar os impactos gerados pelas mudanças em relação a rotatividade dos líderes na percepção dos colaboradores de uma agência bancária na cidade de Fortaleza/CE.

1.4.2 Objetivos Específicos

Dimensionar a rotatividade das lideranças em cargos gerenciais; Verificar os impactos causados por essa rotatividade na percepção dos colaboradores em aspectos como desempenho, clima e liderança.

1.5 Pressuposto

- a) A rotatividade de líderes impacta na cultura da organização;
- b) A mudança ocorrida pela rotatividade nos cargos de liderança afeta a produtividade, a satisfação e a motivação no trabalho dos envolvidos nesse processo.

1.6 Metodologia

Pesquisa de natureza descritiva, sendo utilizado o método de pesquisa de campo, a qual o questionário será aplicado aos colaboradores de uma agência bancária de um banco privado na cidade de Fortaleza/CE. Também será realizada uma coleta de dados através de análise documental por documentos fornecidos pelo próprio banco.

1.7 Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido em seis seções. A primeira seção apresenta uma introdução acerca do assunto abordado, expondo o problema de estudo, a justificativa para realização, o objetivo geral e os objetivos específicos e a metodologia utilizada na formulação. A segunda seção apresenta uma teoria sobre mudança organizacional, expondo o conceito, os tipos de mudança, o processo de mudança, a resistência à mudança e constatando relações com cultura, desenvolvimento e clima organizacional. A terceira seção traz uma abordagem sobre o assunto liderança, relacionando os tipos, conceitos e teorias a proposição do agente de mudanças. Na quarta seção é explicado a metodologia utilizada no desenvolvimento desse estudo, demonstrando a classificação da pesquisa, o método da pesquisa, a técnica de coleta e tratamento de dados, além de propor uma exposição geral do setor em estudo. A quinta seção expõe os resultados da pesquisa, complementando a teoria. Por fim, a sétima seção afirma as considerações do trabalho, ditando sobre os objetivos, as limitações sofridas e outras sugestões pertinentes.

2. MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Desde o início da humanidade o mundo vive sob constante perspectivas e ações que provocam mudanças em sua estrutura. Cinco séculos antes de cristo o filósofo Heráclito de Éfeso já construía uma visão de mundo o qual se definia como: “Um fluxo permanente em que nada permanece idêntico a si mesmo. Tudo se transforma no seu contrário.”. Heráclito expôs ainda que estamos inseridos em um ambiente em constante mudança, conforme o pensamento: “nada é permanente, exceto a própria mudança”. (CABRAL, 2010)

Com o passar o tempo, muitos autores passaram a definir o tema mudança. Para Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 376) “mudança é o ato de variar ou de alterar modos convencionais e pensamentos ou comportamentos.”.

Para Wood (2000) a mudança é qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana ou de outro componente, capaz de gerar impacto em partes ou no conjunto da organização.

Diante dessas definições, destaca-se como característica básica das mudanças a participação dos envolvidos, onde os mesmos devem possuir a consciência de que este é um processo natural e que certamente lhes trarão impactos, sejam positivos ou negativos.

Além destas definições, Porras e Robertson (1992 *apud* BRESSAN, 2003) definem a mudança como um conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas cientificamente embasadas objetivando mudança planejada do ambiente de trabalho com o intuito de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.

Logo, cabe aos indivíduos envolvidos identificarem que o objetivo principal destas transformações é, na maioria das vezes, o aprimoramento de suas capacidades produtivas e de seus desempenhos, motivadas por situações diversas que afetam o ambiente no qual estão inseridos.

2.1 Os tipos de mudança

Anderson e Ackerman (2001) definem que existem três tipos característicos de mudança organizacional, os quais são divididos em: Mudança de

Desenvolvimento, Mudança de Transição e Mudança de Transformação, conforme características observadas no quadro seguinte:

Quadro 1 – Tipos de Mudança por Anderson e Ackerman.

TIPO DE MUDANÇA	PRINCIPAL MOTIVAÇÃO	GRAU DE AMEAÇA A SOBREVIVÊNCIA	IMPACTO NA MENTALIDADE/ CULTURA	FOCO DA MUDANÇA	ORIENTAÇÃO	NÍVEL DE DESENVOLVIMENTO PESSOAL REQUERIDO	COMO AS MUDANÇAS OCORREM
MUDANÇA DE DESENVOLVIMENTO	MELHORIA	1	(1) POUCA OU NENHUMA	APERFEIÇOAMENTO DE COMPETÊNCIAS, CONHECIMENTO, PRÁTICA E DESEMPENHO	MELHORIA EM UMA CERTA ÁREA: CONSULTORIA	1	ATRAVÉS DA FORMAÇÃO, DESENVOLVIMENTO DE HABILIDADES, COMUNICAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS
MUDANÇA DE TRANSIÇÃO	RESOLVER UM PROBLEMA	2	(1) POUCA OU NENHUMA	REDESENHO DE ESTRATÉGIA, ESTRUTURA, SISTEMA, PROCESSOS, TECNOLOGIA OU PRÁTICAS DE TRABALHO (EXCESSÃO DE CULTURA)	PROJETO ORIENTADO: AMPLAMENTE FOCADO EM ESTRUTURA, TECNOLOGIA E PRÁTICAS DE TRABALHO	2	CONTROLE DE PROCESSOS, ESTRUTURAS DE APOIO E CRONOGRAMAS
MUDANÇA DE TRANSFORMAÇÃO	SOBREVIVÊNCIA: MUDE OU MORRA; OU DESCOBERTA TRIVIAL NECESSÁRIA PARA BUSCA DE NOVAS OPORTUNIDADES.	1-4	2-4; FORÇADA A MUDAR: MENTALIDADE VELHA E/OU PARADIGMAS DEVEM MUDAR	REVISÃO DE ESTRATÉGIA, ESTRUTURA, SISTEMA, PROCESSOS, TECNOLOGIA, CULTURA, TRABALHO, COMPORTAMENTO E MENTALIDADE	CONSULTORIA. REQUER MUDANÇA DE MENTALIDADE, COMPORTAMENTO E CULTURA	3-4	CONSCIÊNCIA, DESENHO DE PROCESSOS E FACILITAÇÃO; ALTO ENVOLVIMENTO, PROCESSO EMERGENTE.
ESCALA DE NÍVEL	1 É BAIXO 4 É ALTO						

Fonte: Adaptado de Anderson e Ackerman (2001, p. 138, tradução nossa).

A mudança de desenvolvimento, segundo os autores, é a resposta relativa a pequenas alterações a nível de ambiente e/ou de mercado que visem o sucesso organizacional. Pode ser visto como simplesmente o resultado de uma necessidade contínua para melhorar as operações vigentes. (ANDERSON; ACKERMAN, 2001)

Nota-se que a mudança de desenvolvimento é a mais simples entre os três tipos apresentados. Nela, o novo estado de mudança é um acessório prescrito do velho estado, em vez de uma mudança radical ou até mesmo experimental.

Já a mudança de transição apresenta-se mais complexa que a mudança de desenvolvimento. Para Anderson e Ackerman (2001) a mudança de transição começa quando os líderes reconhecem a existência de um problema ou uma situação em que algo na atual operação da empresa precisa mudar, seja para atender as atuais ou as futuras demandas do mercado.

Beckhard e Harris (1987 *apud* ANDERSON; ACKERMAN, 2001) já propunham que a mudança de transição exige a dissolução do “estado velho” para a criação do “novo estado”, onde este deverá ser projetado e ainda possuir um período de tempo pré-definido para a sua conclusão. Este período de tempo pré-definido é

chamado de “estado de transição”. Ainda por definição dos autores, o “estado de transição” seria o único momento em que se observa o funcionamento do “estado velho” em integração com as características do “novo estado”.

Conforme proposto por Anderson e Ackerman (2001) a mudança de transformação, ou mudança transformacional, é a menos compreendida pelas organizações, sendo o tipo de mudança mais complexa dentre as três existentes.

A mudança de transformação é a mudança da maneira radical de um estado de ser para outro, de modo significativo, e que requer uma alteração de cultura, comportamento e mentalidade para que seja implementada com sucesso e sustente-se ao longo do tempo. Em outras palavras, a transformação exige uma mudança na consciência humana que altera completamente a forma de como a organização (e os seus representantes) passam a ver o mundo, os clientes, o trabalho e a eles próprios. (ANDERSON; ACKERMAN, 2001).

Além das mudanças citadas, Chiavenato (2008) propõe a existência de quatro tipos de mudanças a que uma organização está sujeita a experienciar, as quais são: mudança contínua, mudança planejada, mudança radical e mudança estratégica.

A seguir, as principais características de cada modelo de mudança, conforme proposto por Chiavenato (2008):

- a) mudança contínua: iniciam-se de cima para baixo e são caracterizadas por processos contínuos e centrados no desenvolvimento de atividades de grupo, as quais buscam o aumento da qualidade do produto e serviço no longo prazo;
- b) mudança radical: visam o redesenho de processo organizacionais e o reposicionamento do negócio no mercado. Ao contrário da mudança contínua, o processo de inserção na organização será de cima para baixo;
- c) mudança planejada: de visão de médio a longo prazo, sua principal característica é o foco na alteração dos aspectos culturais e comportamentais presentes na organização, além de visar o desenvolvimento organizacional;
- d) mudança estratégica: esse tipo de mudança busca a alteração do desempenho organizacional através do acompanhamento com indicadores e métricas globais. Tem como objetivo modificar o

posicionamento da empresa, equilibrando os interesses dos acionistas, clientes, posicionamento da empresa e os processos internos.

Portanto, segundo as orientações dos autores, compreende-se que a mudança poderá estar enquadrada em diferentes estágios ou situações, cabendo às organizações o estudo imediato das percepções da mudança vivida, buscando identificar as suas características a fim de que se implemente o planejamento necessário à sua instauração.

2.2 O Processo da Mudança Organizacional

Como ideia inicial, atenta-se que o processo de mudança organizacional deverá ser percebido como um processo constante em vez de apenas um movimento de um estado para outro. Para Pettigrew (2001 *apud* DOS SANTOS, 2005), o processo de mudança refere-se a sequência de eventos individuais e coletivos, ações e atividades que se desenrolam ao longo do tempo.

Para uma melhor compreensão deste processo de transição é necessário identificar suas fases, além de detectar claramente a quem a mudança estará sendo destinada. Segundo Cohen e Fink (2003, p. 347) “a mudança pode estar dirigida ao indivíduo, ao par, ao pequeno grupo, a um ou mais grupos, à organização total ou aos próprios líderes.”.

Os autores Anderson e Ackerman (2001) tratam o processo de mudança como:

O verdadeiro momento de transformação ocorrerá quando os líderes da organização finalmente ouvirem as *wake-up calls*, o que irá catalisar um avanço na sua conscientização e em suas crenças. A expansão de sua consciência, junto com um aumento da compreensão do que é necessário para se mover à frente, acionará o potencial requerido para a alteração das mentalidades destes líderes. Este consiste no primeiro passo para que os líderes analisem as ideias disponíveis no ambiente externo e é o momento que os tornam mais propícios a possíveis realizações de mudanças. (ANDERSON; ACKERMAN, 2001, p. 67, nossa tradução)

Observa-se então que o processo de mudança está completamente interligado com o nível de disponibilidade à mudança dos agentes líderes da organização. É necessário que este processo seja aceito e despertado a partir de uma mudança do próprio líder, seja em sua consciência, crença, cultura ou mentalidade. Esta, então, será a primeira etapa do processo da mudança bem sucedida.

Para Newstrom (2008), a mudança poderá ser introduzida por meio de uma variedade de métodos, entre os quais podem ser representados:

- a) Adição de novas forças de apoio;
- b) Remoção de forças restritivas;
- c) Aumento da intensidade das forças de apoio;
- d) Diminuição da intensidade de uma força restritiva;
- e) Conversão de uma força restritiva em uma força de apoio.

“Pelo menos uma dessas abordagens deve ser usada para mudar o equilíbrio, com uma chance de sucesso mais elevada na eventualidade de mais de uma abordagem ser utilizada.” (NEWSTROM, 2008, p. 333). Logo, entende-se que estas abordagens visam auxiliar a mudança a ser aceita pelos afetados, como fase inicial do processo, visando integrá-la às novas práticas da organização, sendo a composição inicial do processo de mudança.

Ainda para Newstrom (2008) o ajuste comportamental na gestão da mudança é auxiliado pela visão da mudança, estabelecida pelo psicólogo Kurt Lewin, a qual se constitui por um processo de três etapas:

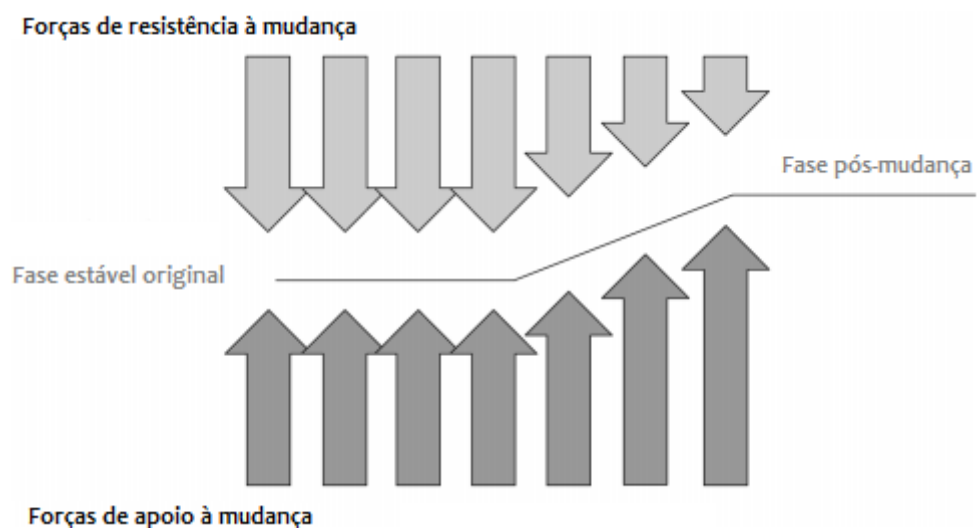
- a) o descongelamento significa que as velhas ideias e práticas precisam ser colocadas de lado para que as novas possam ser aprendidas. Essa etapa de livrar-se das velhas práticas frequentemente se mostra tão difícil quanto o aprendizado de novas. É uma etapa que pode ser facilmente ignorada enquanto os esforços concentram-se na mudança proposta em si, mas o fracasso em se colocar de lado as velhas ideias é que, com frequência, conduz à resistência à mudança;
- b) a mudança é a etapa na qual novas ideias e práticas são aprendidas. O processo envolve ajudar um funcionário a pensar, racionalizar e desempenhar suas atividades de uma forma diferente. O período pode ser de confusão, desorientação, sobrecarga e desespero;
- c) o recongelamento é o momento no qual tudo aquilo que foi aprendido é completamente integrado à prática. Além de serem intelectualmente aceitas, as novas práticas tornam-se emocionalmente adotadas e incorporadas no comportamento rotineiro do funcionário. Um desempenho bem sucedido deve ser, assim, o objetivo final da etapa de recongelamento.

Para a melhor compreensão destes fatores, Chiavenato (2008) descreve a Teoria do Campo de Força, do psicólogo Kurt Lewin, refletindo que o comportamento organizacional é resultante do confronto entre “Forças Impulsionadoras”, que promovem as mudanças e as “Forças Restritivas”, que procuram manter o *status quo*, evitando qualquer situação de mudança. Ou seja, o movimento de “impulso” motivado pela Força Impulsionadora é naturalmente reprimido pelo movimento gerado pelas Forças Restritivas, as quais visam conter, reduzir ou anular as forças de impulso.

Percebido que o processo de mudança é uma transição entre o hoje para o amanhã, deve-se observar que irá envolver fatores positivos e negativos, os quais deverão ser identificados e cuidados, possibilitando que haja a correta realização da mudança, sem prejudicar a transição entre as fases já citadas.

Newstrom (2008) ainda ratifica o pensamento do psicólogo Kurt Lewin, que adverte que as forças impulsionadoras podem motivar o crescimento da “repulsa” ou “forças de restrição” e que nem sempre as forças de impulso são responsáveis pelo aumento do desempenho organizacional, conforme ilustração seguinte.

Figura 1 – O campo de força proposto por Kurt Lewin.



Fonte: Adaptado de Rees, (2013, p. 111, tradução nossa).

Como observado na figura acima, muitas vezes, na proporção da diminuição das forças restritivas que se aumenta o desempenho da organização.

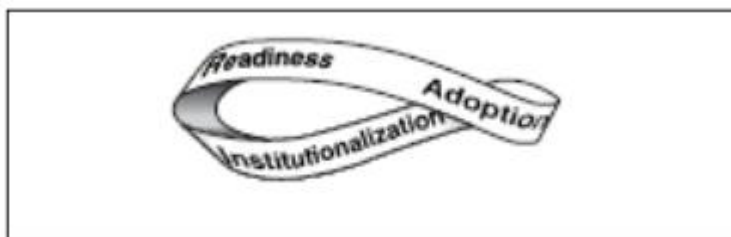
Schein (1996 *apud* CAVALCANTE, 2013), analisando o modelo proposto por Lewin, aponta a divisão da fase de descongelamento em três sub-etapas:

desconfirmar as expectativas, induzir a ansiedade no momento da aprendizagem, ressaltando a validade e relevância das informações que conflitam com a situação aguardada e, também, providenciar induzir a ansiedade no momento da aprendizagem um estado de prontidão que permita converter a ansiedade em motivação a mudança.

Armenakis e Harris (2002 *apud* BECHER-COSTA, 2006), analisam o modelo de Lewin através da fase recongelamento a qual a trata como fase de institucionalização da mudança, ou seja, o momento no qual a mudança, de fato, é integrada e o equilíbrio torna-se um estado permanente. Já na visão de Conner (1993 *apud* BECHER-COSTA, 2006), a fase de recongelamento é o estado desejado, a qual fecha o ciclo do processo de mudança, configurado por duas fases anteriores compostas por momento presente e momento de transição.

Confrontando com o proposto pelo psicólogo Lewin, Armenakis e Harris (2002 *apud* BECHER-COSTA, 2006) afirma que o processo de mudança pode não ocorrer de forma linear mas sim de uma forma espiral. O estudo propõe a mudança apresentada pelo modelo da fita de Möbius, conforme figura a seguir:

Figura 2 – O processo de mudança na fita de Möbius



Fonte: Armenakis e Harris (2002 *apud* BECHER-COSTA, 2006, p.41)

Exposto pela forma de *loop*, o processo de mudança proposto por Armenakis & Harris (2002 *apud* BECHER-COSTA, 2006) é também composto por três etapas: Prontidão, Adoção e Institucionalização.

Para Armenakis e Harris (2002 *apud* BECHER-COSTA, 2006) a fase de prontidão refere-se ao momento em que os membros da organização estão preparados para a mudança. A fase da adoção é o período em que a mudança ainda está em julgamento e a fase da institucionalização é a fase dos esforços para internalização das mudanças as quais foram propostas.

A partir dos pensamentos e teorias propostas, compreende-se que o processo de mudança deverá ser dividido em fases até a sua completa instauração. A partir disto, a inserção da mudança deverá ser feita de forma gradual junto de um acompanhamento contínuo por parte do agente da mudança, até que a mesma seja institucionalizada na cultura organizacional vigente.

2.3 Resistência à mudança

Não importa o grau de sucesso ou quão administrativamente perfeita uma proposta de mudança possa ser, os indivíduos que compõe a organização buscarão uma maneira de frear o que estará sendo imposto. (YILMAZ; KILIÇOĞLU, 2013).

Mesmo que a mudança organizacional seja motivada pelos líderes, ou imposta por alterações nas políticas de procedimentos, ou até mesmo originadas por pressões externas ela será a tentativa na qual os gestores da organização terão de ter seu quadro pensando, se comportando e executando de maneira diferente do habitual. (KREITNER; KINICKI, 2006).

O princípio da resistência à mudança surge no momento em que as pessoas pensam e agem diferente. Carnall (1999 *apud* YILMAZ; KILIÇOĞLU, 2013) conclui que muitas são as pessoas que encaram o processo de mudança com uma tolerância inferior ao esperado pelos que estão impondo-as. Burke (2008 *apud* LATTA, 2009) afirma que enquanto alguns membros abraçam as iniciativas de mudança prontamente, outros lutam bravamente negando a sua necessidade.

Como definição de resistência à mudança, têm-se o proposto por Ansoff e McDonnell (1993, p. 465):

A resistência à mudança é um fenômeno que possui várias faces que podem provocar atrasos, custos altos e, ainda, instabilidades inesperadas durante o processo de mudança organizacional. Manifesta-se ao longo de toda história de uma mudança e inicia-se desde a implantação, quando ocorrem atrasos decorridos das ineficiências imprevistas, retardando a mudança e aumentando, assim, seus custos originais previstos. (ANSOFF; MCDONNELL, 1993, p. 465).

Burke (2008 *apud* LATTA, 2009) define como resistência à mudança a resistência imposta para evitar a perda de algo que é valioso ou a perda do conhecido por mudança ao desconhecido. Ainda, conforme o autor, às vezes as pessoas resistem a imposições de mudança que são verdades universais ou necessidades reais de sobrevivência.

Para melhor compreensão do assunto, Hambrick e Cannella (1989 *apud* YILMAZ; KILIÇOĞLU, 2013) propõem que a resistência à mudança pode ser classificada por três situações distintas, as quais podem ser: resistência cega, resistência política e resistência ideológica.

- a) resistência cega: as pessoas da organização possuem medo e são completamente intolerantes a qualquer tipo de mudança, independente do que se poderá obter como resultado das transformações. Ao agente de mudanças cabe fornecer garantias a estas pessoas a fim de reduzir o grau dessa resistência;
- b) resistência política: os membros da organização que possuem este tipo de resistência imaginam que vão perder algo de valor quando a mudança for implementada. Geralmente está ligado ao medo da perda da base de poder, da influência, posição, papel na organização, status e até mesmo no tamanho do orçamento disponível. Nesse tipo de resistência cabe ao agente de mudança tornar-se um negociador;
- c) resistência ideológica: este tipo de resistência deduz que a mudança imposta é inoportuna, não funcionará ou irá causar mais danos do que benefícios. Trata-se basicamente do tipo de resistência que envolverá as diferenças intelectuais de cada envolvido. Cabe ao agente da mudança a junção de dados que sustentem a viabilidade da mudança.

Conclui-se então que a resistência à mudança é um processo natural e, provavelmente, inevitável, sendo inclusive considerado parte do processo de implantação da mudança organizacional. (SALES; DA SILVA, 2010). Entretanto, faz-se necessário compreender as causas motivadores da resistência à mudança, ou seja, os fatores motivadores.

2.3.1 Fatores da resistência à mudança

De acordo com Robbins (2005) os principais fatores que originam a resistência a mudança seriam a: inercia estrutural, o foco limitado da mudança, a inércia do grupo, a ameaça à especialização, as ameaças às relações de poder já estabelecidas e as ameaças orçamentárias vigentes.

Motta (1999 *apud* MOURA, 2002) também aponta alguns fatores que levam a resistência a mudança, como o receio do futuro, a recusa ao ônus da transição, a acomodação ao status funcional, a acomodação aos atuais direitos e conveniências e o receio do passado.

Para a autora Laurie Mullins (2005 *apud* YILMAZ; KILIÇOĞLU, 2013) a resistência a mudança tem como origem os fatores de medo e ansiedade, muitas vezes, motivados por assuntos como segurança no emprego, o nível do emprego, a perda da satisfação no trabalho, diferenciação salarial, perda do controle individual sobre suas funções ou qualquer outra alteração às condições de trabalho.

Na visão dos autores Stoner e Freeman (1995) as forças de resistências são oriundas de três categorias distintas, como segue:

- a) cultura organizacional: identifica a organização. A cultura organizacional representa a organização pelo seu conjunto de crenças, valores, costumes e comportamento, influenciando diretamente nas atitudes de seus funcionários. Certamente é o maior motivador de resistência à mudança;
- b) interesses pessoais: embate entre o interesse da organizacional e o interesse do grupo/indivíduo. Quando a mudança é exposta há uma reação negativa motivada possivelmente pelo medo ou insegurança de enfrentar uma nova estrutura organizacional ou ações de trabalho reformuladas;
- c) percepções individuais dos objetivos e estratégias da organização: reflete basicamente a falta de sincronismo entre a organização e os indivíduos participantes. Não há uma homogeneidade (ou clareza) entre os objetivos e estratégias traçadas pela organização para com os seus funcionários, o que é motivado por falhas no processo de comunicação.

Para Kavanagh e Ashkanasy (2006 *apud* BELIAS; KOUSTELIOS, 2014) muitas das razões que as organizações não conseguem realizar mudanças estruturais estão associadas a subestimar a influência da mudança nos próprios indivíduos. Ou seja, muitas das organizações ignoram situações em que os indivíduos resistem às mudanças e acabam por não implementá-las corretamente.

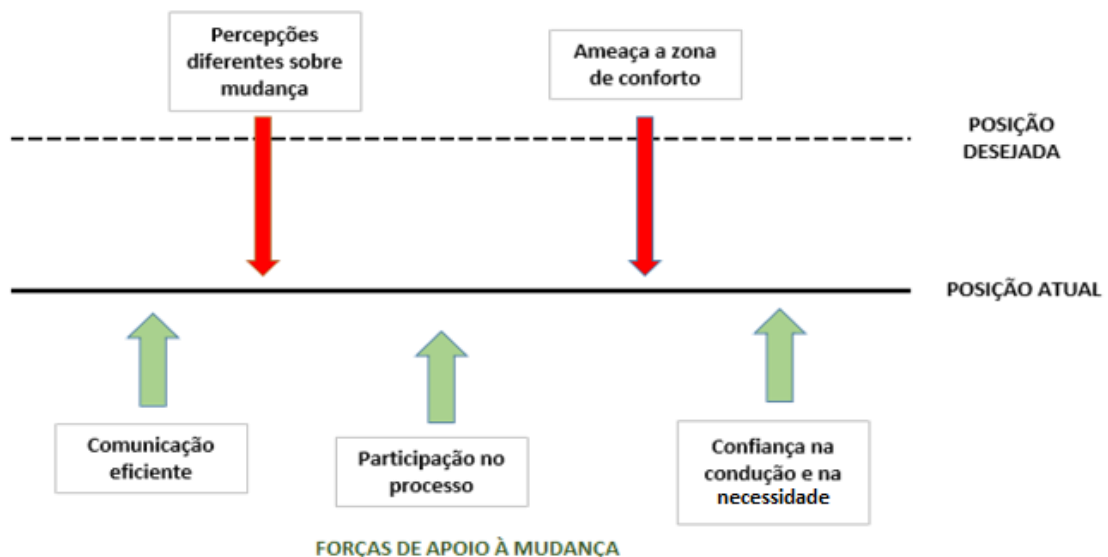
Devos, Buelens & Bouckennooghe (2007 *apud* YILMAZ; KILIÇOGLU, 2013) afirmam que ao negligenciar os apelos psicológicos dos funcionários, as organizações podem fracassar suas iniciativas de mudança organizacional, sendo necessário gerenciar a transição psicológica dos colaboradores envolvidos para que se implante uma mudança bem sucedida.

Mullins (2005 *apud* YILMAZ; KILIÇOGLU, 2013) defende que para a implantação da mudança bem sucedida é necessária uma força de trabalho dedicada, além de uma gestão eficaz de todo o processo de transição. Além disso, os diferentes impactos da mudança, em cada um dos envolvidos, deverão ser considerados e tratados.

Como forma de superar a resistência à mudança, Wagner e Hollenbeck (2006) propõem que é necessário incentivar as forças de apoio a mudança a fim de diminuir as forças de resistência.

Pela ilustração posterior percebe-se o campo de força no qual o processo de mudança está inserido:

Figura 3 – Campo de força de resistência à mudança



Fonte: Adaptado de Wagner e Hollenbeck (2006, p. 377).

Sales (2009) sugere que pela análise do campo de força é necessária uma dedicação dos gestores para que produzam forças de apoio à mudança a medida em que forem identificadas as forças de resistência. Além disso, como forma de inibir à

resistência a mudança nos envolvidos, Kotter e Schlesinger (1979 *apud* HAMPTON, 1992) mencionam ações que são comumente utilizadas, além de citar suas vantagens e desvantagens. Essas ações estão expostas no quadro seguinte:

Quadro 2 – Métodos e ações inibidoras de resistência

Abordagem	Envolve	Situações de uso	Vantagens	Desvantagens
Educação e Comunicação	Justificar a mudança aos indivíduos	No momento em que há falta de dados ou a análise dos dados é imprecisa	Proporciona o convencimento dos indivíduos, os quais estarão dispostos a contribuir com o processo de mudança	Pode haver um grande dispêndio de tempo dependendo do número de envolvidos
Participação e Interesse	Solicitar o auxílio dos membros da organização no planejamento da mudança	Quando os gestores (ou o agente de mudança) não possuem dados para projetar a mudança	Os que participam do processo estarão dispostos a implementar a mudança	Poderá exigir muito tempo se o planejamento da mudança for feito de maneira inadequada
Facilitação e Apoio	O oferecimento de programas de apoio, treinamento, folgas e acompanhamento psicológico	Quando os envolvidos estão oferecendo uma resistência de ajustamento	É a abordagem a ser utilizada em casos de problemas de ajustamento	Demanda tempo, custo e pode fracassar se planejado de maneira incorreta
Negociação e Acordo	O agente da mudança irá negociar diretamente com os refratários	Quando algum grupo/indivíduo irá ser prejudicado pelo processo de mudança	É um modo relativamente fácil para evitar grandes resistências	Pode ser custoso e arriscado se outros envolvidos também decidirem negociar
Manipulação e Cooptação	Nomear indivíduos a funções chave ou desejáveis dentro da organização	Quando as outras táticas não funcionam ou exigem um maior esforço	Enquadra-se em uma solução barata e relativamente rápida	Problemas futuros podem surgir se os indivíduos se sentirem manipulados
Coerção explícita e implícita	Ameaçar os envolvidos com a perda do trabalho/posto de trabalho e/ou transferência	Quando é necessária rapidez no processo	Técnica mais eficaz, superando qualquer tipo de resistência	Muito arriscado

Fonte: Adaptado de Kotter e Schlesinger (1979 *apud* Hampton, 1992, p. 573).

O quadro acima apresenta as principais ações e suas características que podem ser utilizadas na superação da resistência à mudança. Apesar de mencionarem algumas desvantagens, têm-se que, de acordo com os autores já

citados, no momento do planejamento da mudança organizacional é necessário diagnosticar os pontos críticos do processo a fim de que se trace maneiras de reduzir as resistências à mudança.

2.4 Mudança e Cultura Organizacional

Observando as definições de mudança, é possível perceber uma convergência das opiniões quando citadas características de comportamento, valores e pensamentos. Ambas características remetem ao estudo da cultura organizacional como influência dos aspectos que compõem a mudança organizacional.

Para o tema cultura organizacional, de literatura extensa e alvo de muitos estudos acadêmicos, existem diversos conceitos, os quais estão caracterizados pela homogeneidade de suas definições.

Para Schein (2009) a cultura organizacional é o padrão de premissas básicas que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu durante o processo de aprender a resolver seus problemas ou desempenhar tarefas diárias, adaptando-se ao ambiente externo, integrando-se ao ambiente interno, sendo considerados válidos e, portanto, ensinadas aos novos membros do grupo como maneira correta de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses aspectos.

Conforme definição de Wagner e Hollenbeck (2006, p. 367): “A cultura organizacional é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantém os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmos e sobre o seu trabalho.”

Em uma visão mais clara sobre o assunto, Newstrom (2008) propõe que a cultura organizacional é um conjunto de crenças, suposições, valores e normas que são compartilhados pelos membros de uma organização.

Conforme Srour (2005, p. 212) “nas organizações a cultura impregna todas as práticas e constitui em conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes.” Ou seja, essas representações mentais são constituídas por itens como comportamento, valores e pensamentos, os quais vão se inserindo dentro das organizações por meio de seus membros, gestores e fundadores, e que, com o passar do tempo, instaura a cultura organizacional daquele ambiente.

No entanto, ainda segundo Srour (2005):

Para que haja mudança organizacional é preciso que a estrutura, as políticas e as práticas organizacionais sejam transformadas de forma duradoura, ou seja, que o curso da história organizacional seja afetado. (SROU, 2005, p.374).

Logo, infere-se, pela teoria proposta, que os impactos oriundos das mudanças organizacionais deverão ser maiores à medida em que haja interferência na cultura organizacional.

Na busca de criar um entendimento alternativo sobre a “vida” da organização, Wagner e Hollenbeck (2006) entendem que a cultura organizacional desempenha quatro funções básicas:

- a) fornecer aos membros uma identidade organizacional: através do compartilhamento de normas, valores e percepções a cultura desenvolve um sentido de união que ajuda a promover um sentimento de propósito comum;
- b) facilitar o compromisso coletivo: o desenvolvimento do propósito comum entre os envolvidos proporciona um sólido compromisso entre todos aqueles que aceitam a cultura como a sua própria;
- c) promover a estabilidade organizacional: ao conceber um senso comum de identidade e compromisso, a cultura incentiva a permanente integração e cooperação entre os membros da organização;
- d) moldar o comportamento dos membros e dar sentido aos seus ambientes: a cultura da organização serve para dar significados de como e porque as coisas acontecem naquele meio.

Para esses autores, ao desempenhar essas quatro funções básicas, a cultura organizacional promove um tipo de cola social que reforça os comportamentos e as coordenadas que são desempenhadas no processo de trabalho.

Freitas (1991 *apud* SÖTHER; SILVA; MACHADO, 2012) cita que os principais elementos formadores da cultura organizacional são: os valores, as crenças e os pressupostos, os ritos, as histórias e mitos, os tabus, heróis, as normas e a comunicação.

Na tabela seguinte são apresentados os elementos citados e suas características.

Tabela 1 – Elementos da cultura organizacional

Elemento	Descrição
Valores	Crenças e conceitos básicos que formam a cultura exprimem e estabelecem os padrões da organização. Podem ser expressos por meio da filosofia da organização objetivando o sucesso, fornecendo a direção para todos os empregados e sendo um guia para o comportamento, são compartilhados estimulando os empregados.
Crenças e Pressupostos	Expressam aquilo que é tido como verdade na organização.
Ritos	Expressões tangíveis da cultura organizacional, manifestas por meio das crenças e práticas cotidianas.
Histórias e Mitos	Narrativas baseadas em eventos ocorridos, reforçando o comportamento existentes. Mitos são histórias consistentes com os valores da organização, mas são sustentadas por meio de eventos.
Tabu	Elemento que cumpre um papel de orientar o comportamento, demarcando áreas de proibições, coloca em evidência o aspecto disciplinar da cultura com ênfase no não permitido.
Heróis	Aqueles que possuem coragem e persistência e fazem aquilo que todos almejam, sem medo de tentar.
Normas	Representam o sistema normativo da organização presente em toda cultura, influenciando os membros.
Comunicação	Processo que depende das pessoas para a criação de uma cultura, sem o qual ela não poderia existir.

Fonte: Adaptado Söthe, Silva e Machado (2012, p. 7)

Como primeiro tópico de análise, os valores encontrados na organização compreendem a todo o conjunto de padrões que permitem o desenvolvimento organizacional, além de permitir, também, o estímulo dos funcionários ao correto desempenho de suas funções. (SÖTHER *et al*, 2012). Crozati (1998 *apud* SÖTHER *et al*, 2012) afirma que as crenças e pressupostos são verdades formadas ou aceitas pelo convívio de um grupo de pessoa, expondo ainda que os ritos representam as operações concretizadas de forma rotineira que impactam no sucesso das atividades do trabalho.

Na proposição da tabela têm-se que ritos são manifestados por crenças e práticas diárias. Para alguns autores, mitos e rituais são originados dos ritos, onde: “Um rito regularmente repetido se converte em ritual, um evento cerimonial que constantemente reforça normas e valores fundamentais.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2006, p. 369).

Compreende-se, que o intercâmbio desses elementos leva à composição da cultura organizacional de uma empresa, a qual é comumente praticada por seus membros. (SALES, 2009).

Portanto, observando a cultura relacionada ao processo de mudança organizacional, Schein (2009) afirma que a cultura organizacional deve servir como

mediador do planejamento de mudança, tendo que, à medida em que as estratégias forem definidas, elas sejam adaptadas a cultura organizacional vigente. Isso indica que deverá haver uma mediação da cultura organizacional existente no ambiente com a nova cultura que será inserida pela mudança, objetivando, principalmente, uma redução da rejeição à mudança. Portanto tem-se que, na proporção da aceitação da nova cultura, a resistência será reduzida, sendo, então, o processo de mudança bem sucedido.

2.5 Mudança e Desenvolvimento Organizacional

Após observar os aspectos da cultura organizacional, compreende-se que a mesma pode ser encarada como um pilar fundamental da organização. Alguns autores propõem que o gerenciamento da mudança organizacional poderá ser facilitado se forem feitas intervenções de desenvolvimento organizacional (DO). (WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

Desenvolvimento organizacional, na definição de Chiavenato (1999, p. 331), “é uma abordagem especial de mudança organizacional na qual os próprios funcionários formulam a mudança necessária e a implementam, muitas vezes, através da assistência de um consultor interno ou externo.”

Ainda, segundo os autores Wagner e Hollenbeck (2006), as intervenções de DO podem contribuir para a gestão cultural ajudando os membros da organização pelos seguintes métodos:

- a) identificar normas e valores correntes: normalmente, as intervenções do DO solicitam que as pessoas listem as normas e valores que influenciam suas atitudes e comportamentos no processo operacional. Essa lista fornece aos membros da organização uma visão global da cultura organizacional;
- b) traçar novas diretrizes: as intervenções do DO possibilitam que os indivíduos avaliem as metas pessoais, grupais e organizacionais, e considerem se essas metas representam o que eles desejam alcançar. Esse modelo de avaliação possibilita um novo caminho para a formulação de novas diretrizes;

- c) identificar novas normas e valores: com as intervenções de DO, os membros sentem-se estimulados a refletir sobre novas diretrizes e promovem o desenvolvimento de novas normas e valores que solidifiquem um passo rumo a novas metas;
- d) identificar defasagens culturais: através dos passos I e III, o DO permite aos membros da organização identificarem como defasagem cultural as diferenças entre a situação corrente e a situação desejada;
- f) preencher as defasagens culturais: o DO proporciona às pessoas oportunidades de forjar acordos no sentido de criarem novas normas e valores que substituam as velhas, encarregando aos funcionários as responsabilidades pela gestão e reforço dessas mudanças.

“Quando as pessoas adotam comportamentos coerentes com as novas normas e valores desenvolvidos em uma intervenção de DO, reduzem a defasagem cultural e, com efeito, mudam a cultura organizacional.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2006, p. 375).

Ainda, segundo Wagner e Hollenbeck (2006), por ser uma forma de estimular e consolidar a mudança cultural, o desenvolvimento organizacional é usualmente um processo de planejamento, implementação e estabilização dos resultados de um processo de mudança organizacional.

Lippit, Longseth, e Mossop (1985 *apud* JONES, 2004) referem que o desenvolvimento organizacional é um campo de pesquisa especializado no desenvolvimento e na avaliação de intervenções específicas, ou técnicas de mudança.

Como uma ferramenta de apoio a mudança, Wagner III e Hollenbeck (2006) mencionam que o DO possui cinco aspectos importantes:

- a) o DO enfatiza a mudança planejada. O campo do desenvolvimento organizacional evoluiu para suprir a necessidade de uma abordagem metodológica e planejada para a administração da mudança. O enfoque do DO no planejamento que o modifica de outros processos de mudança mais espontâneos ou menos metódicos nas organizações;
- b) o DO tem uma acentuada orientação sócio psicológica. O campo de estudo DO combina pensamentos psicológicos (centrado nos indivíduos) com os pensamentos sociológicos (centrado nas

- organizações). As intervenções do DO estimulam a mudança em diferentes níveis interpessoais, grupais, intergrupais e organizacionais;
- c) o DO dedica atenção primordial à mudança abrangente. Embora o DO busque um objetivo específico, os efeitos produzidos na estrutura organizacional são importantes para o processo. Nenhuma intervenção do DO é implementada sem considerar seus efeitos no restante da organização;
 - d) o DO é caracterizado por uma orientação temporal de longo alcance. É necessário saber que a mudança é um processo contínuo e que poderá perdurar por meses ou anos até alcançar resultados desejados. O DO não é orientado a produzir resultados “tampões”;
 - e) o DO é guiado por um agente de mudança. As intervenções do desenvolvimento organizacional são guiadas, lideradas, projetadas, implementadas e avaliadas com a ajuda de um líder agente de mudança.

Ainda, na visão de Lippit *et al* (1985 *apud* JONES, 2004) “desenvolvimento organizacional é uma abordagem planejada para a mudança interpessoal, grupal, intergrupar e organizacional que acontece de modo abrangente, a longo prazo e sob a orientação de um agente de mudança.”

Portanto, pela disposição dos autores (LIPPIT; LONGSETH; MOSSOP 1985 *apud* JONES, 2004; WAGNER; HOLLENBECK, 2006), entende-se que a utilização das práticas oferecidas pelo desenvolvimento organizacional possibilita a aplicação da mudança, facilitando sua inserção ao ambiente alvo se implementados desde sua fase inicial (o planejamento) o qual seria orientado por um agente externo. Utilizar as práticas previstas pelo DO estimularia a mudança nos diferentes níveis organizacionais, onde, pela etapa do planejamento, seria orientado a busca de resultados precisos para a ocorrência de um processo de transição de sucesso.

2.6 Mudança e Clima Organizacional

Fator de estudo complementar e necessário a compreensão desse estudo, o clima organizacional possui uma relação de casualidade com a cultura do ambiente. Muitas vezes enxerga-se a cultura como a causa e o clima como consequência. Entende-se que clima e cultura são fenômenos intangíveis, ainda que sejam reproduzidos de forma concreta. (DISCIPLINA..., 2011).

Para melhor compreensão do tema em questão, tem-se a definição de clima organizacional por Oliveira (1995, p. 47),

Clima interno é o estado em que se encontra a empresa ou parte dela em dado momento, estado momentâneo e passível de alteração mesmo em curto espaço de tempo em razão de novas influências surgidas, e que decorre das decisões e ações pretendidas pela empresa, postas em prática ou não, e/ou das reações dos empregados a essas ações ou à perspectiva delas. Esse estado interno pode ter sido influenciado por acontecimentos externos e/ou internos à empresa, e pode ser origem de desdobramentos em novos acontecimentos, decisões e ações internas.

Para Coda (1997 *apud* VIEIRA, 2004) o clima organizacional é um indicador do grau de satisfação dos membros de uma organização em relação as políticas de cultura ou realidade aparente da organização, tais como a posição do RH, o modelo de gestão, a missão da empresa, o processo de comunicação, a valorização profissional e o nível de identificação com a empresa.

Dentre os aspectos que compõem o clima organizacional, encontram-se, entre os mais citados, os elementos satisfação dos funcionários, percepção dos funcionários e cultura organizacional. Esses três elementos, de acordo com (DISCIPLINA..., 2011) tem suas descrições como segue:

- a) satisfação dos funcionários: o grau de satisfação dos trabalhadores em relação ao clima de uma empresa;
- b) percepção dos funcionários: comprova a percepção dos indivíduos colaboradores acerca dos aspectos que podem influenciá-los positiva ou negativamente;
- c) cultura organizacional: remete a cultura e clima, tendo a cultura influência direta sobre o clima de uma organização.

“Clima, assim como o tempo meteorológico, não é estático e sem mudanças. Contudo, como em qualquer lugar, o clima é único em cada organização.

[...] estamos envolvidos em criar nosso clima organizacional diariamente, ou seja, atuamos como agentes.” (VIEIRA, 2004, p. 2).

Portanto, pelas disposições citadas (CODA, 1997; VIEIRA, 2004; OLIVEIRA 1995; DISCIPLINA..., 2011), conclui-se que, além de estar diretamente relacionado com a cultura organizacional, o clima atua como um indicador de como as mudanças podem afetar as organizações. Pelas inferências dos indivíduos por meio de suas satisfações, percepções e culturas, compara-se os aspectos do “antes” e do “depois”, após a vivência de um processo de mudança organizacional, tornando-se possível a identificação de como esse processo está sendo absorvido pela organização.

3. A LIDERANÇA COMO AGENTE DE MUDANÇA

3.1 Os Conceitos de Liderança

O tema liderança é comumente foco de estudo de diversos autores. Lacombe e Heilborn (2003) ressaltam que liderança é um assunto crucial para os mais diversos gestores, devido, principalmente, ao fundamental papel que os líderes representam na produtividade do grupo e da organização, sendo o papel do líder diretamente ligado ao sucesso ou fracasso da organização.

Liderar não é uma tarefa simples. Pelo contrário. Liderança exige paciência, disciplina, humildade, respeito e compromisso, pois a organização é um ser vivo, dotado de colaboradores dos mais diferentes tipos.” (LACOMBE; HEILBORN, 2003, p. 61)

A partir de muitos estudos, pode-se obter diferentes vertentes e definições distintas sobre o assunto liderança. Segundo Sant’Anna (2008) os primeiros indícios de liderança são datados na região da Mesopotâmia, local onde provavelmente começou a história, por volta de 4.000 a.C., onde, com o surgimento das primeiras sociedades, exigiu-se a criação da figura líder a fim de uma formação ideal do viver em conjunto.

Como definição de liderança, têm-se que, segundo Gardner (1990, p. 17), “liderança é o processo de persuasão, ou de exemplo, através do qual o indivíduo (ou equipes de lideranças) induz um grupo a dedicar-se aos objetivos pelo líder, ou partilhado pelo líder e seus seguidores. ”

Associando liderança à influência, Chiavenato (1994, p. 147) propõe que “liderança é um fenômeno tipicamente social que ocorre exclusivamente em grupos sociais. Podemos defini-la como uma influência interpessoal exercida numa dada situação.”

Ainda na busca pela definição de liderança, Chiavenato (2004, p. 446) propõe:

A liderança é de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função de relacionamento existentes. A influência é uma transação interpessoal na qual uma pessoa age no sentido de modificar ou provocar o comportamento de outra, de maneira intencional. Assim, sempre se encontra no líder aquele que influencia e os liderados aqueles que são influenciados. (CHIAVENATO, 2004, p. 446)

Na mesma linha de pensamento outros autores associam as características da liderança ao artifício da influência, conforme pode se observar por definições:

Bowditch e Buono (2002 *apud* STEFANO; FILHO, 2004) julgam que a liderança “pode ser considerada como um processo de influência, geralmente de uma pessoa, através do qual um indivíduo ou grupo é orientado para o estabelecimento e atingimento de metas.”

Para Newstrom (2008), a liderança também pode ser associada a arte de influenciar, conforme definição corrente:

Liderança é o processo de influenciar e apoiar outras pessoas para que elas trabalhem entusiasmadamente para a obtenção de determinados objetivos. Ela é o fator crítico que auxilia um indivíduo ou um grupo de indivíduos a identificar suas metas, para então motivá-los e ajuda-los na conquista dessas metas. (NEWSTROM, 2008, p. 157)

Pressupõe-se então, a partir das afirmações, que o líder deverá utilizar-se de sua influência para atingir a um grupo de pessoas ou a um só indivíduo, com o objetivo de movê-los a alcançar resultados que foram propostos pelo influenciador.

Além disso, diante de inúmeras definições acerca do tema liderança, faz-se necessário o conhecimento das teorias da liderança, a fim de compreensão dos fatores que influem e possibilitam a construção de um líder atuante e qualificado.

3.2 Teorias da Liderança

Os primeiros estudos das teorias da liderança apontavam quase que exclusivamente as características do líder, não levando em conta as análises dos seguidores ou até das situações em que os mesmos se desposavam. Essas teorias buscavam tratar das características pessoais, estilos de decisão e comportamentos típicos que diferenciavam líderes de não líderes. (WAGNER; HOLLENBECK, 2003).

Para Wagner e Hollenbeck (2003), os primeiros estudos acerca deste assunto surgiram ainda no século XIX, onde o antropólogo Francis Galton afirmava que os traços dos grandes líderes eram herdados geneticamente. Essa afirmação serviu como base inicial de muitos estudos e, certamente, para a abordagem da teoria das características.

Conforme as proposições de Schermerhorn, Hunt e Osborn (1999 *apud* ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2011) a primeira abordagem a ser estudada sobre liderança deverá ser a teoria das características, ou teoria dos traços da liderança. Esta teoria

relaciona o sucesso do líder com suas características pessoais, associando aspectos como altura, integridade e inteligência a formação de um líder competente.

Proposto por Vergara (2009), têm-se a teoria dos traços de personalidade, a qual assimila-se a teoria das características e também trata a definição do líder a partir de suas características físicas e intelectuais, porém levando em consideração os traços sociais inerentes àquela pessoa, relacionando-os com a tarefa na qual o mesmo está desempenhando.

Compreende-se então da teoria das características ou teoria dos traços de personalidade que o indivíduo já nasce líder, em vez de ser moldado por seus pensamentos, costumes ou pela própria sociedade.

“As primeiras abordagens para explicar a liderança sustentavam que os líderes não eram produzidos, mas já nasciam líderes. [...] mais tarde, pesquisadores influenciados por escolas de pensamento comportamentalistas descartaram essa ideia.” (WAGNER; HOLLENBECK, 2003, p. 245).

Discordando deste pensamento e destas teorias, para Drucker (s.d *apud* ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2011) a liderança não está somente ligada a traços de personalidade ou as características pessoais. Segundo o pensamento do autor, a liderança é moldada com o tempo, não havendo a premissa de que o indivíduo já nasce líder.

A partir do proposto por Drucker, apresenta-se a teoria comportamental. Como uma teoria complementar à teoria das características, a teoria comportamental apresenta-se a estudar o comportamento dos líderes, a fim de encontrar atitudes e hábitos em comum. (ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2011).

Para definir a transição entre as teorias, Tolfo (2004) resume que ao invés de analisar os traços característicos, a proposição da liderança passou a ser estudada pelos comportamentos adotados pelos líderes e suas funções. Esse é o enfoque principal da teoria comportamental.

Na medida em que se desenvolveu, a pesquisa sobre liderança afastou-se dos estudos das características do líder para dar ênfase às coisas que ele fazia, o estilo de liderança do líder. A habilidade de liderança é configurada como base em conjuntos de comportamentos que possibilitam aumentar a eficácia na condução dos liderados. (MARQUIS; HOUSTON, *apud* TOLFO, 2004)

Na prática, a teoria comportamental oferece, em diferença a teoria das características, uma lista de comportamentos, em vez de uma lista de traços pessoais,

o que pode se dividir em duas orientações de comportamento, uma voltada as tarefas e outra, para os relacionamentos. (TOLFO, 2004).

Como resultados dos estudos, Vergara (2009), menciona a divisão comportamental de três estilos de liderança:

- a) o líder autocrático, o qual controla individualmente todas as decisões, possuindo pouca ou nenhuma interferência do grupo;
- b) o líder democrático, incentiva a participação dos membros do grupo para que contribuam no processo de decisão;
- c) o líder liberal, também chamado de *Laissez-Faire*, é o estilo que permite ampla liberdade ao grupo.

Através do proposto, a abordagem da teoria comportamental de liderança formata-se por estilos de liderança (ou estilos de comportamento), ou seja, aquilo que o líder faz é o que irá moldá-lo, não sendo somente suas características pessoais os fatores de formação. (CHIAVENATO, 1994).

Estudos orientados pela autora Mary Follett (1997 *apud* TOLFO, 2004) contribuíram para a análise dos diversos tipos de teoria de liderança, além de propor a análise dos diferentes ambientes organizacionais. Para Santiago (2007) a década de 1960 foi produtiva em formulação de teorias que propunham a importância das contingências para as teorias da liderança. Ainda, segundo Santiago (2007), esses estudos formatam a teoria contingencial da liderança, a qual irá propor a adaptação das características do líder às demandas grupais ou situacionais do meio no qual está inserido.

O primeiro modelo de teoria contingencial de liderança surgiu a partir dos estudos do psicólogo de negócios Fred Fiedler. Estes estudos propunham que a eficácia do desempenho do grupo depende diretamente da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. (ROBBINS, 2005).

Como primeiros estudos, Fiedler e Chemers (1981 *apud* TOLFO, 2004) apresentam a teoria contingencial clássica de liderança, a qual parte da orientação de que a liderança pode ser orientada para a tarefa ou para o empregado.

Wagner e Hollenbeck (2006) afirmam que a teoria de Fiedler é chamada de teoria contingencial, pois a eficácia (ou sucesso) do líder dependerá diretamente da orientação dos seus seguidores quanto da situação. Além disso, os líderes que orientados para a tarefa geralmente irão se posicionar dando um maior destaque as

características negativas do grupo ou de um indivíduo com um desempenho inferior aos demais. Para os líderes orientados as relações, a tendência é que sejam atenciosos e tolerantes com os subordinados, mesmo que os mesmos não contribuam com o grupo.

Ainda segundo as proposições de Wagner e Hollenbeck (2006), uma situação de liderança poderá ser colocada em sequência de favorabilidade, se analisados três fatores, os quais são: Relações líder-seguidor, estrutura da tarefa e poder de posição. Essas situações podem ser observadas no quadro 3.

Quadro 3 – Fatores de favorabilidade de uma situação (Fiedler)

Situações	Relações líder-seguidor	Estrutura da tarefa	Poder da posição
I	Boas	Alta	Forte
II	Boas	Alta	Fraco
III	Boas	Baixa	Forte
IV	Boas	Baixa	Fraco
V	Fracas	Alta	Forte
VI	Fracas	Alta	Fraco
VII	Fracas	Baixa	Forte
VIII	Fracas	Baixa	Fraca

	= altamente favorável
	= moderadamente favorável
	= altamente desfavorável

Fonte: Adaptado de Fiedler (1967, p. 29 *apud* WAGNER; HOLLENBECK, 2006).

Nas proposições de Fiedler (1967 *apud* WAGNER; HOLLENBECK, 2006) quando se necessita de um líder orientado para as relações, o mesmo deverá estar em uma disposição moderadamente favorável. Para líderes que serão orientados para as tarefas, deve-se buscar a composição de altamente favorável ou desfavorável. As

relações líder-seguidor serão atrativas se os seguidores confiarem nos líderes e o respeitarem. As boas relações são mais favoráveis para a eficiência do líder, se compararmos com as relações mais fracas.

Para a estrutura da tarefa, Wagner III e Hollenbeck (2006) definem que a escala atingirá o ponto alto quando o grupo possuir metas definidas e meios claros para alcançá-las. Logo, a estrutura de tarefa alta será mais favorável ao líder do que uma estrutura baixa. Ainda como proposto pelos autores, o fator de poder de posição será a habilidade de recompensar ou castigar o grupo por seu comportamento. Têm-se então que quanto maior o poder do líder, mais favorável será a situação, de seu ponto de vista.

Através das explicações propostas, infere-se que houve uma evolução durante os anos acerca das teorias da liderança. Bowditch e Buono (2002 *apud* STEFANO; GOMES FILHO, 2004) propõem que não há uma maneira certa de se liderar, ou seja, dependerá basicamente da situação a qual estará sendo enfrentada pelo líder e por seu grupo.

No processo de mudança organizacional, envolve-se o fator de que quanto mais imaturo forem os envolvidos na organização, mais será necessária uma liderança que proporcione o descongelamento dos modos de agir e pensar. O papel do líder na mudança organizacional é de envolver os membros do grupo e intensificar a execução de tarefas aliadas ao comportamento elevado nas relações, certificando-se ainda que a fase de recongelamento das mudanças exigirá maturidade para execução e desempenho das novas tarefas. (TOLFO, 2004).

3.3 Tipos de Liderança

Segundo afirmam os autores Megginson, Mosley e Pietri JR (1998 *apud* ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2011) existem diversas formas de impor classificações a líderes ou a estilos de liderança, como: liderança paternalista, liderança carismática, liderança maquiavélica, liderança transformacional, etc.

Conforme orientações de Araújo (2006) podem-se destacar, dentre os diferentes estilos de liderança, três dos principais e mais estudados estilos, os quais são: liderança autocrática ou autoritária, liderança democrática ou participativa e a liderança *laissez-faire* ou liberal.

Observado no quadro seguinte, proposto por Chiavenato (1999), encontram-se os três estilos citados, analisados por quatro aspectos diferentes, sendo: tomada de decisões, programação dos trabalhos, divisão do trabalho e comportamento do líder.

Quadro 4 – Aspectos x Tipos de Liderança

Aspectos	Liderança Autocrática	Liderança Democrática	Liderança Liberal
Tomada de Decisões	Apenas o líder define e fixa as diretrizes, sem qualquer participação do grupo.	As diretrizes e decisões são debatidas pelo grupo, o qual é estimulado e orientado pelo líder.	Total liberdade ao grupo para tomada de decisões. Intervenção mínima do líder.
Programação dos Trabalhos	O líder dá ordens e determina providências para a execução de tarefas, sem explicá-las ao grupo.	O líder aconselha e dá orientação para que o grupo esboce objetivos e ações. As tarefas ganham perspectivas com os debates.	Participação limitada do líder. Informações e orientações são dadas desde que solicitadas pelo grupo.
Divisão dos Trabalhos	O líder determina a tarefa a cada um e qual o seu companheiro de trabalho.	O grupo decide sobre a divisão das tarefas e cada membro tem liberdade para escolher os colegas.	A divisão das tarefas e escolha dos colegas são do grupo. Nenhuma participação do líder.
Comportamento dos líderes	O líder é dominador e pessoal nos elogios e nas críticas do grupo.	O líder é objetivo e limita-se aos fatos nos elogios ou críticas. Trabalha como orientador da equipe.	O líder assume o papel de membro do grupo e atua somente quando é solicitado.

Fonte: Adaptado de Chiavenato (1999).

Na mesma linha de raciocínio, Vergara (2009) expõe que a teoria comportamental da liderança propõe três estilos de liderança: o autocrático, o democrático e o liberal. Para Vergara (2009), o estilo de liderança autocrático caracteriza-se por monopolizar e definir decisões sem interferência do grupo. No estilo democrático, o líder incentivará o grupo a participar do processo decisório, além de delegar responsabilidades aos envolvidos. No estilo de liderança liberal, também chamado de *Laissez-Faire*, o líder tem a característica de deixar o grupo em uma total liberdade, não os influenciando diretamente, inclusive no processo decisório.

De forma substancial, compreende-se que o melhor estilo a ser adotado, seria o estilo de liderança democrático. (ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2011). Entretanto, retornando as teorias da liderança, tem-se que Chiavenato (2006), fundamentando-se na teoria contingencial propõe:

[...] o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e a com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de certas tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. (CHIAVENATO, 2006, p. 132).

Em relação as mudanças organizacionais, Assunção e Pereira (2011) afirmam que as características do estilo autoritário podem levar à desmotivação e a resistência em relação as mudanças organizacionais necessárias, além disso, propõem é necessário moldar o estilo de liderança a um estilo de agente de mudanças, sempre que a situação exigir.

3.4 O Líder Agente de Mudança

A maioria das organizações concordam que, nos dias de hoje, a liderança eficaz é uma das maiores contribuições para o seu bom desempenho e, também, para o correto processo de mudança. Líderes eficazes são aqueles que possuem diversas habilidades e conhecimentos, muitas vezes adquiridos através de experiências da rotina diária. (ABBAS; ASGHAR, 2010).

“Em tempos de mudança, há a necessidade de líderes com visão ampla do todo, que estejam abertos para novas ideias e que possam idealizá-las através de seu carisma, conduzindo seus subordinados de forma positiva e natural. ” (ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2011, p. 217).

Kennedy (2000 *apud* ABBAS; ASGHAR, 2010) propõe que uma liderança eficaz é necessária para a execução do processo de mudança bem sucedida. Ao destacar alguns aspectos da cultura organizacional no processo de mudança, Brookfield (1995 *apud* ABBAS; ASGHAR, 2010) menciona alguns obstáculos que podem afetar o processo de transição, os quais são identificados como: a cultura do sigilo, a cultura do individualismo e a cultura do silêncio. Uma liderança competente, ou seja, um líder agente de mudanças seria capaz de gerenciar e resolver os problemas supracitados. Conforme Gruban (2003 *apud* ABBAS; ASGHAR, 2010) a competência é a capacidade de gerenciar o conhecimento, habilidades e capacidades.

Na visão de Vergara (2009), no momento em que a organização encontra-se em um processo de mudanças repentinas, o gestor/líder deverá observar o ambiente externo, além de estar conectado aos diferentes acontecimentos do mundo.

Para Zambelli e Ribeiro (2010) em um cenário de incertezas, o qual exigirá constante adaptação das empresas às novas tendências tecnológicas, formas de gestão e dinamização de processos empresariais, é essencial a atuação de gestores agentes de mudança, os quais irão focar nas oportunidades de mudança, movimentando estrategicamente os recursos da organização.

Ratificando os pensamentos dos autores citados, Assunção e Pereira (2011) propõem que:

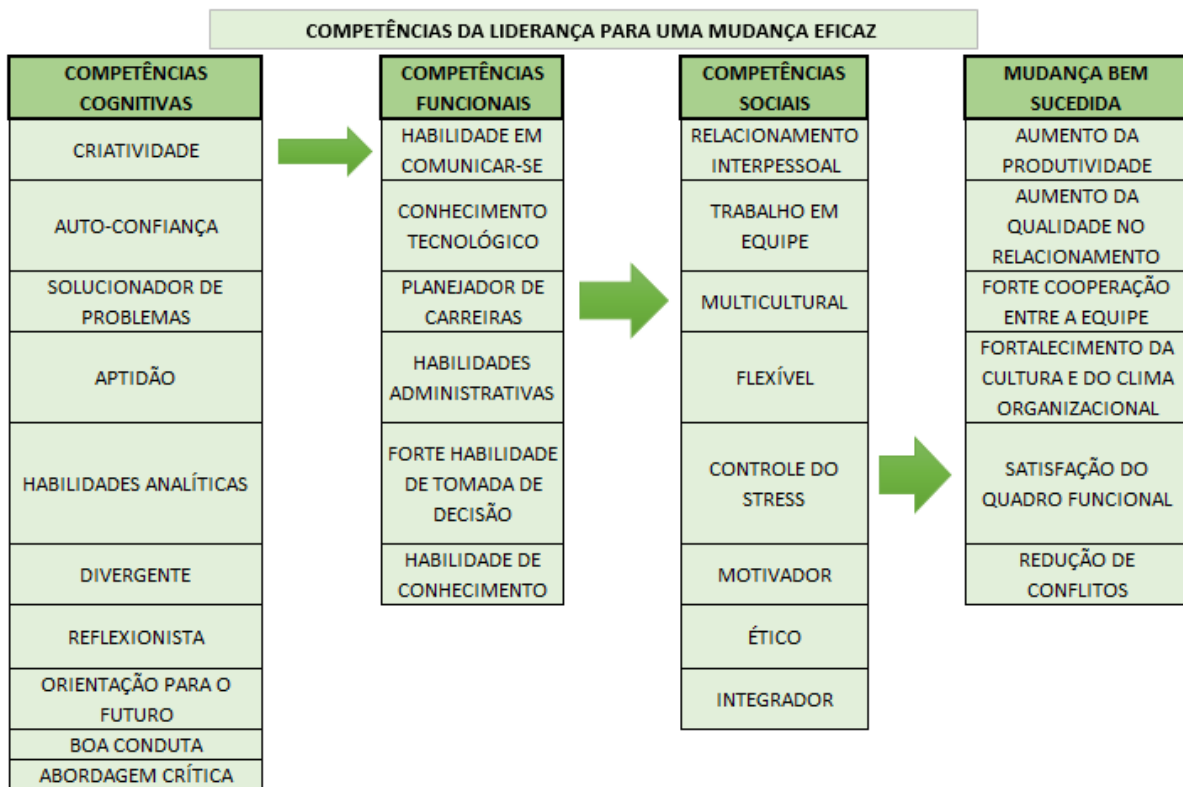
[...] é possível perceber que muitas pessoas ainda não se sentem preparadas para viverem em constantes mudanças, seja no modo de agir, pensar e/ou trabalhar. Isso requer uma mudança de cultura; é quando surge a necessidade de líderes que os conduzam com sabedoria. (ASSUNÇÃO; PEREIRA, 2011, p. 221).

Como definição do líder agente de mudança têm-se que o mesmo é visto como o profissional que usualmente facilita a mudança. Podem ser especialistas em um papel consultivo ou agentes internos. (STAMATO; AMOÊDO; BASSALO, 2012).

Pagon, Banutai e Bizjak (2008) mencionam as competências que um líder agente de mudança precisa possuir para que o processo de mudança seja bem sucedido. Essas competências, de acordo com os autores, são classificadas em cognitivas, funcionais e sociais.

A figura a seguir evidencia o papel da liderança e expõe as competências relacionadas a mudança bem sucedida. De acordo com os mais diversos autores, as competências da liderança estão diretamente relacionadas a uma mudança organizacional bem sucedida. Para Gruban (2003 *apud* ABBAS; ASGHAR, 2010) as competências da liderança possuem uma grande relação com o sucesso, ou não, de uma mudança.

Figura 3 – Competências da liderança para uma mudança eficaz



Fonte: Adaptado de Pagon, Banutai e Bizjak (2008, p. 4, tradução nossa)

Já para o autor Ronnie Lessem (1989 *apud* REES; FRENCH, 2013) a escolha do líder agente de mudança é um ponto crítico para o sucesso da mudança organizacional. Embora, para Lessem, não exista uma definição clara do líder agente de mudanças, algumas características, competências e habilidades podem ajudar na composição deste perfil.

Lessem (1989 *apud* REES; FRENCH, 2013) traça uma linha de características do líder agente de mudança, conforme definição na tabela abaixo:

Tabela 2 – Características do líder agente de mudança

CARACTERÍSTICA	EXPLICAÇÃO
PROFISSIONALISMO	Possui conhecimento e ampla experiência em um campo particular e muitas vezes tem maior fidelidade à profissão do que a sua organização.
APRENDER COM AS MUDANÇAS	Através da observação, conceitua, experimenta e valida as mudanças.
SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS	Identifica rapidamente as necessidades de mudança e traça ações para adquirir experiência.

Tabela 2 – Características do líder agente de mudança

ADAPTAÇÃO DO AMBIENTE	Mapeia o ambiente interno e externo e cria um ambiente capaz de facilitar o processo transição.
EXPERIMENTOS COM A MUDANÇA	Forma grupos temporários de que buscam a resolução de problemas estruturais e a solvência de gargalos do processo de mudança.
PLANEJADOR DE MUDANÇAS	Formula a construção de planos de contingência de longo prazo, monitorando e planejando futuras mudanças, sempre em conformidade com os objetivos da organização.
INCORPORADOR DE MUDANÇAS	Respeitado, é visto como uma mente ativa da organização.

Fonte: Adaptado de Rees e French (2013, p. 120).

Conforme observa-se nas definições de Pagon, Banutai e Bizjak (2008), quanto nas características formuladas por Lessem (1989, *apud* REES E FRENCH, 2013), compreende-se que a mudança deverá iniciar pelo próprio líder, onde o mesmo irá atuar como agente de mudança, enxergando o processo de transformação e, a partir do seu autodesenvolvimento, perceberá a mudança necessária e agirá em conjunto de seu grupo. (ZAMBELLI E RIBEIRO, 2010).

No pensamento de Abbas e Asghar (2010) o líder agente de mudança é aquele capaz de gerir, sobretudo, o nível de resistência, além de implementar as mudanças com um excelente grau de sucesso. Ou seja, para o líder agente de mudança, a principal virtude deverá ser a capacidade de integrar as equipes que procederão com a mudança, pois é visto que, quanto maior a capacidade de integração, maior será o reflexo nos envolvidos, resultando no primeiro passo para uma mudança organizacional bem sucedida. (SALES, 2009).

De fato, observando as orientações dos autores, conclui-se que o líder possui um papel de extrema importância para realização de um processo de mudança de excelência. Entende-se que ao líder agente de mudanças caberá uma disposição de promover alterações na cultura organizacional, a fim de que se possa integrar as características culturais vigentes as novas características propostas pela mudança. Cabe então ao gestor da mudança um conjunto de habilidades cognitivas, funcionais e sociais que indiquem o caminho a ser percorrido, facilitando o processo de mudança e integrando o grupo de liderados as novas perspectivas ambientais.

4. METODOLOGIA

Após a apresentação do referencial teórico, propõe-se a definição dos processos metodológicos utilizados na formulação desse estudo.

4.1 Classificação da Pesquisa

O estudo se desenvolve sobre uma abordagem quantitativa, onde, por definição de Richardson (2001) o método quantitativo busca apresentar de maneira segura e objetiva, os resultados de uma coleta de dados, evitando distorções de análise ou interpretação. O método quantitativo ainda é caracterizado por utilizar quantificação no processo de coleta de dados e por possuir tratamento metodológico simples ou elaborados.

Como forma de classificar a pesquisa, Vergara (2000) parte da exposição de dois aspectos básicos de uma pesquisa: quanto aos fins e quanto aos meios.

Em relação à finalidade, a pesquisa desse estudo tem caráter exploratória e descritiva. De acordo com Gil (2008), a pesquisa exploratória tem o objetivo de familiarizar-se com algum assunto pouco conhecido, ou pouco explorado. Já a pesquisa será caracterizada como descritiva quando definem ou descrevem um determinado assunto, assim como o perfil do grupo de pessoas que o compõe, geralmente utilizando técnicas padronizadas de coleta de dados. Portanto, a pesquisa desse estudo busca identificar peculiaridades comuns a determinada população por meio da aplicação de um questionário, um dos métodos de coleta de dados, de acordo com Gil (2008).

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa será de campo, documental e bibliográfica. Vergara (2000) justifica que a pesquisa de campo baseia-se pela experiência que está sendo aplicada na investigação, além de ser realizada exatamente no ambiente onde está sendo observado os fenômenos estudados. A pesquisa será documental pois irá requerer a análise de documentos específicos da empresa. Será bibliográfica pois será realizada com o auxílio de estudos ora publicados em livros, artigos, internet e etc.

Por fim, para realização da pesquisa será utilizada a técnica *survey*, onde, segundo Lima e Albano (2002), o método de pesquisa *survey* é o que melhor

representa as propriedades da pesquisa quantitativa, haja visto que a abordagem do fenômeno investigado envolverá a realização de uma pesquisa de campo, onde a coleta dos dados será feita por aplicação de questionário junto aos indivíduos alvo da pesquisa.

4.2 Métodos da Pesquisa

Para Cooper e Schindler (2003), a seleção dos sujeitos alvo da pesquisa deve ser feita a partir da observação do tamanho da unidade de estudo, pois não há viabilidade em estudar todos os indivíduos e elementos presentes na área de estudo, principalmente por motivo de tempo, quantidade de informações ou mesmo levando-se em conta o custo-benefício. É então necessário selecionar o foco de estudo e definir, sob a estrutura disponível, o fenômeno ou a situação que será analisada.

A pesquisa foi empregada no sistema de amostragem aleatória simples, que, por definição de Hill (2005 *apud* VARÃO *et al*) é a amostra onde todos os elementos da população possuem a mesma probabilidade de pertencer à amostra eleita.

A proporção da amostra utilizada nesse estudo é o indivíduo, uma vez que a pesquisa propõe investigar os impactos provenientes da mudança de gestores na cultura do ambiente organizacional assumidos na percepção de seus colaboradores. (LEVIN, 1987). A população-alvo do estudo foi definida como sendo todos os colaboradores de uma unidade bancária da cidade de Fortaleza, aqui denominada por Agência ABC. A agência em questão possui atualmente 56 funcionários ativos os quais estão divididos entre os três setores de atuação: atendimento massificado, atendimento preferencial e atendimento pessoa jurídica. O critério da escolha da Agência ABC foi por conveniência, conforme define Selltitz (1965): “serão estudadas organizações que apresentarem condições e motivação para a realização da pesquisa.”. Além disto, conforme Beuren (2003), os indivíduos selecionados como respondentes da pesquisa são elementos distintos que devem possuir características semelhantes as fundamentadas na teoria de estudo.

4.3 Técnica de Coleta e Tratamento dos Dados

A coleta de dados se deu pelo método *survey*, onde Gil (2008) define como sendo o método de solicitar informações através da interrogação direta de pessoas sobre as quais se deseja compreender determinado comportamento a respeito de um problema previamente estudado, tendo como finalidade analisar quantitativamente as respostas e obter conclusões relativas a esses dados. Portanto, foi aplicado aos colaboradores da Agência ABC um questionário fechado, composto por 15 questões objetivas, as quais estavam divididas em duas seções: dados demográficos e dados de pesquisa.

No desenvolvimento de algumas afirmativas das questões referentes aos dados de pesquisa, foram utilizadas técnicas projetivas, definidas por Malhotra (2001), como sendo: “Uma forma não-estruturada e indireta de perguntar, que incentiva os entrevistados a projetarem suas motivações, crenças, atitudes ou sensações subjacentes sobre os problemas de estudo.” (MALHOTRA, 2001, p. 165).

A aplicação desse instrumento de pesquisa aos respondentes foi feita pelo pesquisador, de forma presencial, em visita realizada a Agência ABC no mês de Novembro de 2014. Dentre os 56 funcionários ativos, os quais estão dispostos em diferentes níveis hierárquicos, a pesquisa foi respondida por 34 funcionários distintos, onde, pelo menos um funcionário de cada setor respondeu ao questionário.

Além da aplicação de um instrumento de pesquisa, o estudo também foi realizado com base na coleta de documentos internos da instituição em estudo. Por definição de Oliveira (1995) documentos são registros escritos que subsidiam informações em benefício da compensação de fatos e relações, permitindo que se conheça o período histórico e social das ações e que se reconstrua os fatos e seus antecedentes. A partir da coleta de documentos é possível a realização de uma análise documental, a qual, proposta Moreira (2005) consiste em identificar, verificar e apreciar os documentos com uma finalidade específica, permitindo a contextualização dos fatos. Dessa forma, esse estudo teve acesso a documentos de controle interno da Agência ABC, os quais forneceram dados que fundamentam estatísticas viáveis para a consolidação dos resultados de análise desse estudo.

Os dados obtidos, tanto pelo instrumento de pesquisa, quanto pela análise documental foram tabulados e tratados de forma quantitativa através de ferramentas

estatísticas feitas com o auxílio do software Microsoft Excel, versão 2010. Pela utilização deste software, foram geradas tabelas e gráficos com números e percentuais, os quais buscam facilitar a análise e apreciação das respostas, bem como expor as informações coletadas de forma clara, facilitando a sua compreensão.

4.4 O Contexto do Setor Bancário

Os bancos ocupam uma posição estratégica na composição econômica brasileira, sendo parte integrante do sistema financeiro nacional. A formatação de um sistema financeiro forte proporciona vantagens a economia de um país, principalmente através da disponibilização de serviços, ao exemplo das poupanças, dos investimentos e da gestão do crédito. Por sua vez, o sistema bancário está sujeito a diversas mudanças, muitas vezes motivadas pela dinâmica flutuante das relações econômicas-sociais nacionais ou internacionais. (BEZERRA, 2005)

“Um sistema financeiro saudável, ético e eficiente é condição essencial para o desenvolvimento econômico, social e sustentável do País.” (FEBRABAN, 2014).

Ao passar dos últimos 15 anos o setor bancário brasileiro enfrentou diversas transformações. A partir do controle da inflação, advinda do Plano Real, somando-se a outros fatores, a economia brasileira passou a viver um momento de estabilidade. O equilíbrio da economia provocou um aumento da competitividade do setor, principalmente atraindo a vinda de diversos bancos estrangeiros ao Brasil, impactando na redução dos spreads bancários e na melhoria da prestação dos serviços oferecidos. (CORREA e PAULA, 2008).

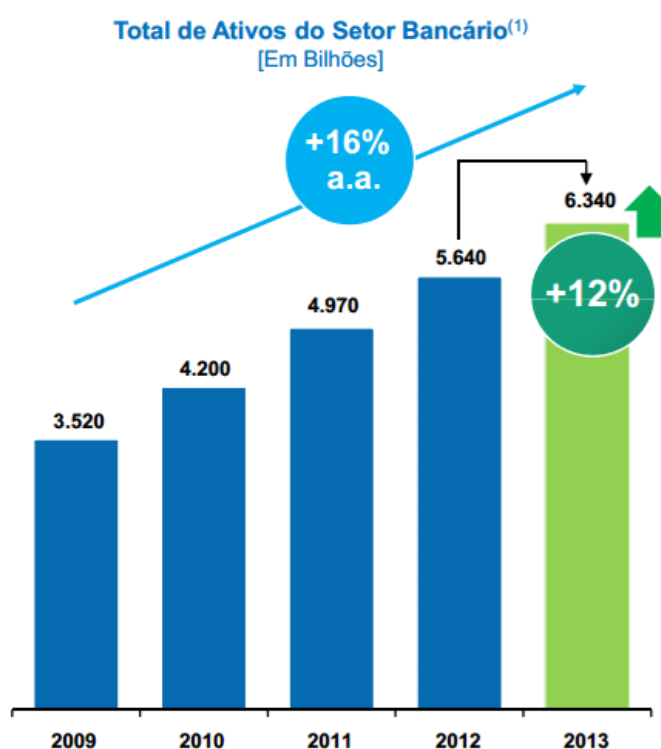
Carvalho (2013) afirma que o aumento da competitividade no setor bancário brasileiro influenciou diretamente na oferta do serviço como diferencial estratégico. Qualidade e eficiência na prestação dos serviços bancários são os componentes primários para a conquista e fidelização do cliente.

De acordo com a FEBRABAN – Federação Brasileira de Bancos (2014), apesar de existirem 121 bancos atuando no Brasil, 90% do setor bancário concentra-se na participação de apenas 16 bancos, os quais são, em ordem de patrimônio líquido: Itaú Unibanco, Bradesco, Banco do Brasil, Santander, Caixa Econômica

Federal, BTG Pactual, HSBC Bank, Banco Safra, Votorantim, Banrisul, Citi, BMG, JP Morgan, BNB, Daycoval, Banco Pan, Banco Volkswagen e Banco Alfa.

A cada ano os índices de crescimento dos ativos dos bancos brasileiros crescem expressivamente. De acordo com o levantamento da FEBRABAN (2014), o mercado bancário brasileiro segue crescendo, a cada ano, uma porcentagem de dois dígitos, como segue na imagem:

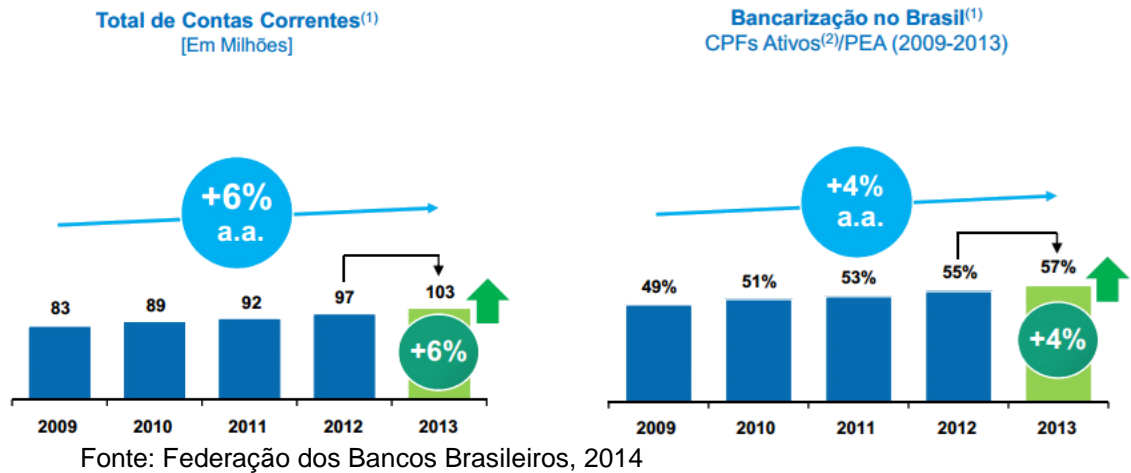
Figura 4 – Total de ativos do setor bancário



Fonte: Federação dos Bancos Brasileiros, 2014

Para justificar o crescimento de aproximados 16% dos ativos dos bancos (cerca de R\$ 700 bilhões), a FEBRABAN (2014) apresenta os índices de crescimento da bancarização do país, através do número total de contas correntes existentes e do número de cadastro de pessoa física (CPF) ativos no meio bancário, conforme ilustração:

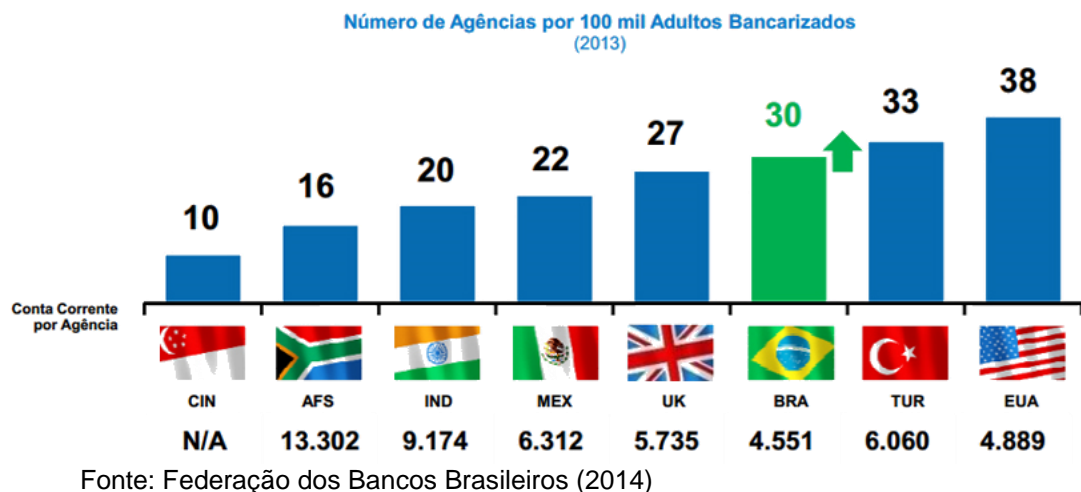
Figura 5 – Nível de bancarização



Nota-se, portanto, um aumento representativo no número de contas correntes, se comparados os anos de 2012 e 2013, onde, aproximadamente 6 milhões de brasileiros tiveram acesso a abertura de conta corrente, no prazo regular de um ano. Quando analisado a quantidade de CPF's ativos, constata-se que boa parte das novas contas correntes são de pessoas que ainda não utilizavam esse tipo de serviço.

Ainda de acordo com as estatísticas da FEBRABAN (2014), em relação aos pontos de atendimento ao cliente, os quais se dão por agência, posto de atendimento bancário (PAB) e posto de atendimento eletrônico (PAE), o Brasil encontra-se em uma posição comparável ao de países desenvolvidos, como sugere a figura:

Figura 6 – Número de agências por 100mil adultos



Como se pode observar, o setor bancário brasileiro atravessou mudanças e hoje encontra-se em boas condições operacionais, apresentando, ano após ano, um sólido crescimento de ativos, contas correntes e canais de atendimento. No contraponto de um cenário em que os clientes estão mais exigentes, há a necessidade dos bancos encontrarem maneiras de satisfazê-los e mantê-los fidelizados. Sabe-se que o desafio gerencial para esse mercado é fundar condições de serviço com qualidade para poder obter a satisfação do cliente e, como consequência, gerar receita a instituição. (CARVALHO, 2013).

4.4.1 O Banco em estudo

O estudo foi realizado em uma agência bancária na cidade de Fortaleza, o qual buscou identificar se o contexto teórico proposto impacta nas operações dessa unidade, identificando possíveis problemas e propondo melhorias que possam justificar o cumprimento dos resultados aliado ao melhor uso dos recursos disponíveis.

Inicialmente serão apresentados dados acerca da organização, seguido por dados gerais da Agência ABC, os quais são julgados como necessários a compreensão do estudo. Em seguida serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada remetendo a uma análise pela teoria exposta.

Sabe que a empresa em análise atua no setor financeiro brasileiro há aproximados setenta anos, tendo seu crescimento baseado principalmente em fusões e aquisições de outras instituições financeiras. Atualmente a instituição emprega cerca de cem mil funcionários, sendo o maior empregador privado do país, inclusive, sendo também, o maior empregador de mulheres no Brasil.

Analisando a sua posição no mercado, a empresa em questão atua em distintos segmentos. Essencialmente é considerado um banco múltiplo, entretanto a mesma possui posição de mercado relevante também nos segmentos de seguros, *private bank*, *private equity* e gestão de ativos.

A missão da instituição é fornecer soluções, produtos e serviços financeiros e de seguros com agilidade e competência, principalmente por meio da inclusão bancária e da promoção da mobilidade social, contribuindo para o desenvolvimento sustentável e a construção de relacionamentos duradouros para a criação de valor aos acionistas e a toda sociedade. Já visão da empresa reflete em ser reconhecida

como a melhor e mais eficiente instituição financeira do País e pela atuação em prol da inclusão bancária e do desenvolvimento sustentável.

Sendo parte integrante da empresa em questão, sabe-se, através da utilização da técnica de observação sistemática (GIL, 2008), que a Agência ABC possui cinquenta e seis funcionários, os quais são convenientemente distribuídos nos cargos de estagiários, escriturários, caixas, supervisores/chefes de serviço, assistentes e cargos de média e alta gerência. De acordo com a pesquisa de tecnologia bancária proposta pela FEBRABAN (2014), os cargos de média e alta gerência podem ser distribuídos como:

- a) **média gerência:** Gerente de Relacionamento (Pessoa Jurídica, Física ou Misto), Gerente Administrativo, Gerente de Departamento, Gerente de Área, Gerente de Contas, Gerente de Negócios e Gerente de Pequenas Populações;
- b) **alta gerência:** Gerente Geral, Gerente Operacional ou Gerente de Unidade.

A atual distribuição nos cargos da Agência ABC, conforme pôde ser constatada por documentos de controle interno – recursos humanos (DCI-RH) de outubro de 2014, os quais foram fornecidos pelo Gerente Administrativo é de: 05 estagiários, 07 escriturários, 12 caixas, 10 supervisores, 05 chefes de serviço, 08 assistentes, 08 cargos de média gerência e 01 de alta gerência.

Como prioridade de análise, foi solicitado aos responsáveis um histórico acerca das transições ocorridas nos cargos de alta e média gerência em um prazo de 10 anos. A análise documental, também fundamentada pelo DCI-RH do mês de outubro de 2014, resultou na formulação da tabela abaixo, o qual informa o número de mudanças ocorridas nos cargos de Alta e Média Gerência por ano base.

Tabela 3 – Rotatividade Gerencial na Agência ABC

CARGO	MUDANÇAS/ANO									
	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ALTA GERÊNCIA	0	1	0	1	0	0	1	2	1	1
MÉDIA GERÊNCIA	4	1	2	5	4	5	6	2	1	6

Fonte: Elaboração própria, fundamentado no DCI-RH Outubro/2014.

Outro dado que torna-se importante para fundamentar a análise é o número de vagas existentes para cada cargo. Para o cargo de alta gerência somente possui 1 (uma) vaga fixa. Para os cargos de média gerência existem 08 vagas fixas.

A partir da observação dos dados acima, pode-se traçar a média ocorrida de transições nos cargos, observado o total de profissionais/o número de anos, definido como “Índice de Rotatividade Operacional (IOP)” conforme estatística gerada na tabela abaixo:

Tabela 4 – Média de Rotatividade Gerencial na Agência ABC

MÉDIA/ANO	
CARGO	ÍNDICE DE ROTATIVIDADE OPERACIONAL (IOP)
ALTA GERÊNCIA	0,7
MÉDIA GERÊNCIA	3,6

Fonte: Elaboração própria.

A tabela acima demonstra o alto nível de rotatividade registrado nos cargos de média e alta gerência da agência ABC. Compreende-se que o IOP de 0,7 registra que em um período de 10 anos registrou-se a presença de 7 profissionais distintos no cargo de alta gerência, uma rotatividade considerada alta pelos atuais gestores da agência. O número é parecido quando observado o índice nos cargos de média gerência, tendo um IOP registrado de 3,6, ou seja, a cada ano, de 3 a 4 profissionais nos cargos de média gerência são alterados, resultando em aproximados 45% de remanejamento anual para este nível, um número também considerado alto.

Com base nas informações colhidas e tabeladas, foi possível identificar os primeiros aspectos acerca do estudo proposto.

5. ANÁLISE DOS DADOS E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta etapa objetiva-se expressar uma análise acerca dos resultados obtidos com a aplicação da pesquisa aos funcionários da Agência ABC. A pesquisa foi aplicada no próprio ambiente da agência bancária em um dia de normal operação laboral.

Após a coleta das informações, os dados foram tabulados através da plataforma Excel e foram gerados gráficos informativos a fim de expor a visualização dos dados e facilitar a análise dos mesmos.

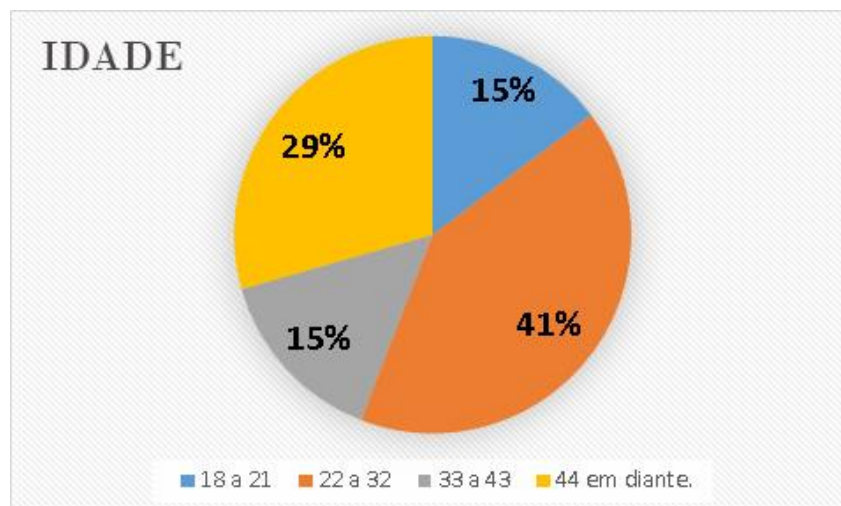
A pesquisa está dividida em duas partes, a primeira expõe os dados demográficos acerca da composição da Agência ABC por amostra dos entrevistados. A segunda parte da pesquisa busca retratar alguns dados orientados pela teoria desse estudo.

5.1 Dados Demográficos

Na primeira parte da pesquisa foram feitas perguntas que tratavam de questões gerais, os quais objetivavam traçar um perfil dos colaboradores da Agência ABC em relação a: idade, gênero, cargo ocupado e tempo na agência. Essas questões ajudam a entender o funcionamento da agência e proporciona uma maior confiança a análises futuras.

A – Idade

Gráfico 1 – Composição de idade na Agência ABC

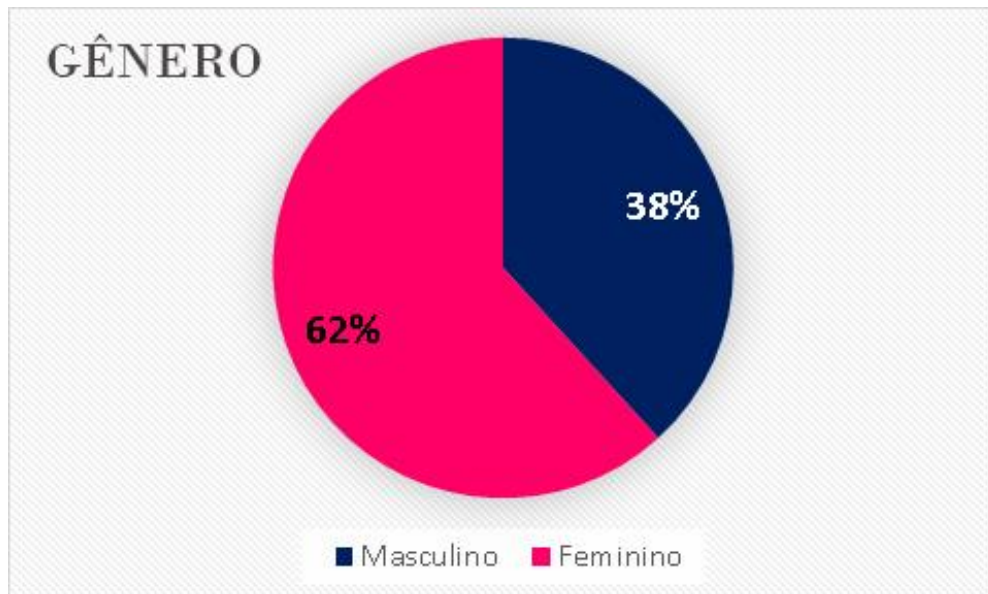


Fonte: Elaboração própria.

A partir do gráfico “idade”, tem-se que dentre os respondentes 56% (ou 21 pessoas) encontram-se na faixa etária de 18 a 32 anos, portanto, constatando uma força de trabalho de maioria jovem. Essa comprovação de faixa etária jovem se dá como conclusão de estudo da UNVPA – Fundo de População das Nações Unidas (2010), que afirma que a indivíduos compreendidos entre 18 a 32 anos são considerados jovens ao mercado de trabalho.

B – Gênero

Gráfico 2 – Composição por gênero na Agência ABC

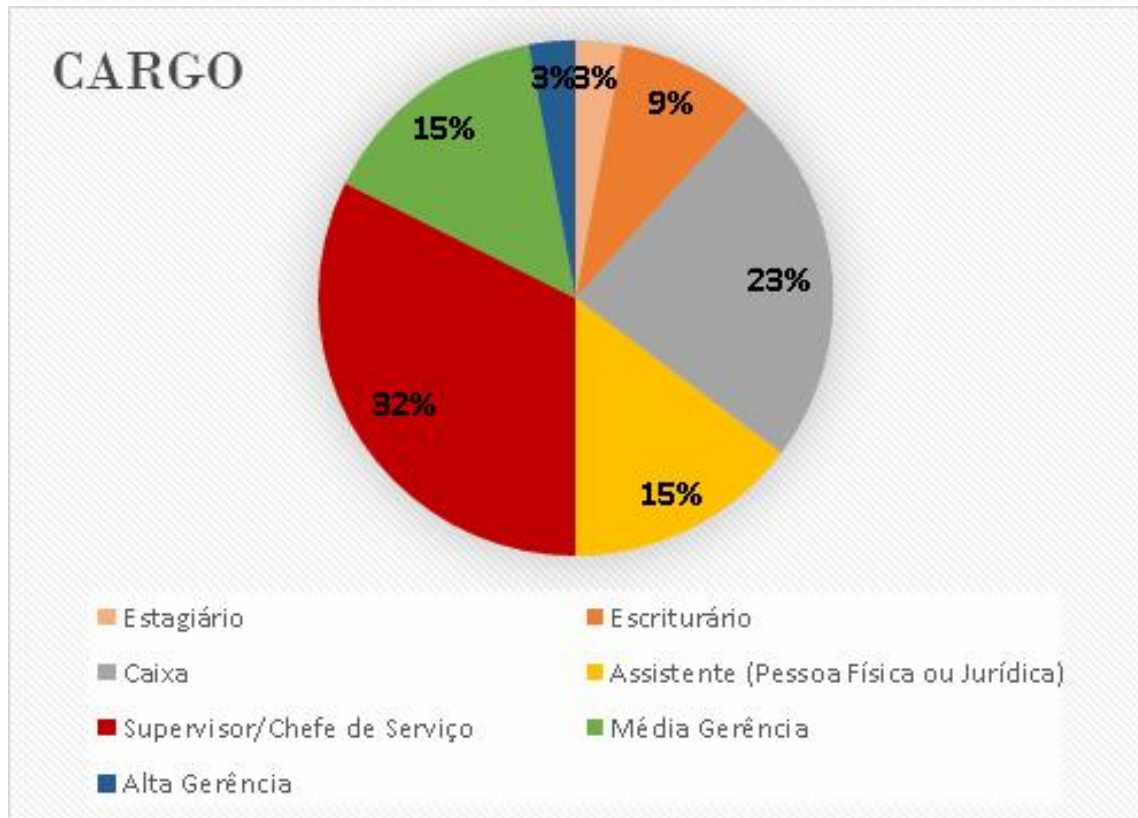


Fonte: Elaboração própria.

Por amostragem observa-se a predominância de mulheres compondo os cargos da Agência ABC, as quais assumem 62% das posições disponíveis contra 38% de homens, para a mesma distribuição de cargos. A partir da análise dos dois gráficos acima (idade e gênero) evidenciam-se as mudanças ocorridas no mercado de trabalho brasileiro, que hoje está cada vez mais acessível as mulheres e a profissionais que buscam o primeiro emprego. Além disso, a disposição a contratação de profissionais do gênero feminino é uma característica comum a instituição em estudo, que é comprovadamente a empresa privada brasileira a empregar a maior quantidade de mulheres no país.

C - Cargo

Gráfico 3 – Composição por cargos na Agência ABC



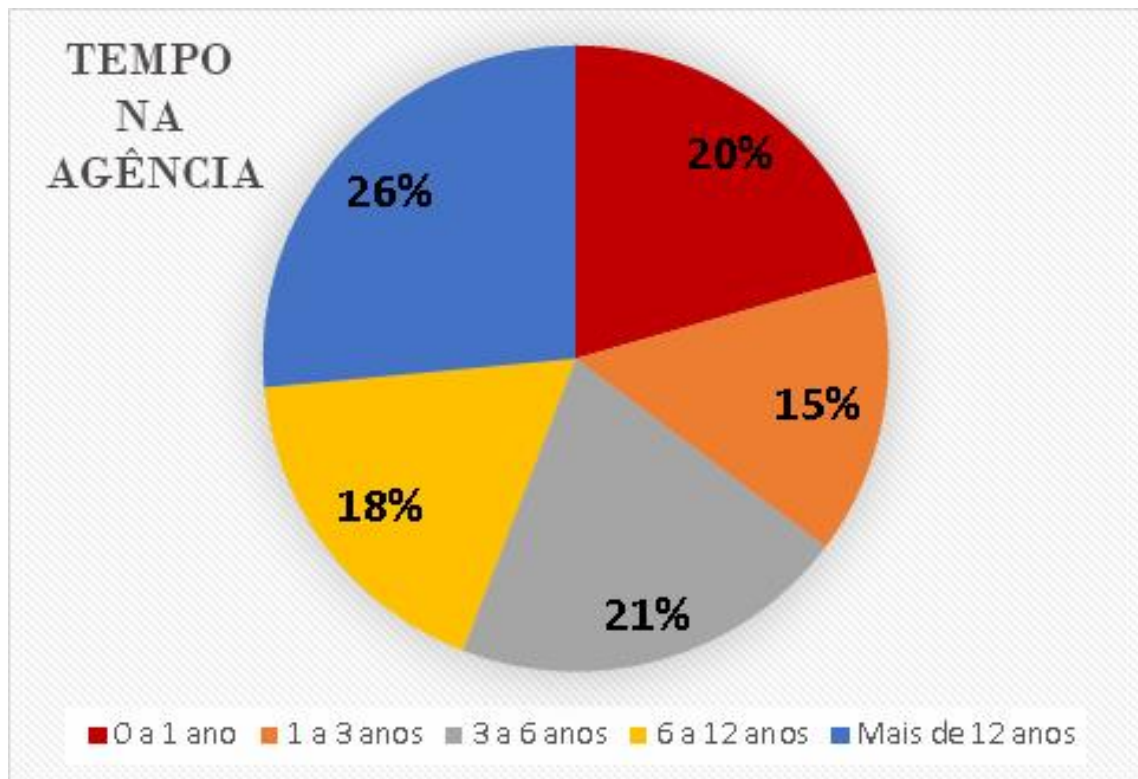
Fonte: Elaboração própria.

Analisando a distribuição dos cargos da Agência ABC, nota-se que a maioria dos respondentes (65%) concentram-se na faixa funcional de Supervisão, Chefia de Serviço, Assistência ou em cargos de Média ou Alta Gerência. É importante observar que a representatividade desses cargos significa uma jornada de trabalho semanal de 40h, enquanto que os demais cargos (Estagiário, Escriturário e Caixa) representam a quantia de 30h semanais. Portanto, a distribuição dos colaboradores da Agência ABC está concentrada, em sua maioria, em uma mesma jornada de trabalho o que facilita a percepção acerca dos comportamentos culturais no ambiente laboral, pois entende-se que os colaboradores estão compartilhando de ações comuns durante a jornada diária de trabalho dentro da agência.

Ainda observando a amostragem pelo gráfico acima, constata-se que não há a supremacia maior que 32% de algum cargo específico. Infere-se também que, para os cargos de “Alta Gerência” (3%) e “Estagiário” (3%) houve somente um respondente para cada cargo.

D – Tempo de Trabalho

Gráfico 4 – Composição por tempo na Agência ABC



Fonte: Elaboração própria.

Uma recente pesquisa do Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos – DIEESE (2014), concluiu que a taxa de rotatividade média global para o setor bancário, compreendidos entre os anos de 2007 a 2012 ficou em 23,55%. Isso significa que, em média, há cada ano, a rotatividade em cargos bancários é aproximadamente 23,55% dos funcionários do setor no país. Esse índice global considera, como rotatividade, o desligamento de qualquer natureza e os remanejamentos entre os setores da mesma instituição.

Portanto, observa-se que a distribuição do tempo de trabalho na mesma agência é bastante variável, apresentando índices próximos, porém dispendo de uma pequena superioridade (26%) de profissionais que trabalham nessa mesma unidade a mais de 12 anos, aparentemente sugerindo um certo nível de estabilidade. Porém, feito um contraste com o número de funcionários de 0 a 1 ano e de 1 a 3 anos, tem-se que 35% dos respondentes estão dispostos nessa classe, indicando profissionais “novos” naquele ambiente (quando comparado aos “Mais de 12 anos”), sugerindo um

certo nível de rotatividade funcional, conforme constatado pela pesquisa do DIEESE publicada neste ano.

5.2 Dados da Pesquisa

Como o foco do estudo é analisar os impactos das mudanças dos profissionais nos cargos de alta e média gerência na percepção dos colaboradores, as perguntas feitas na sessão seguinte foram formuladas tendo como base a teoria apresentada neste estudo. As perguntas buscaram identificar, inicialmente, na percepção dos colaboradores, o volume da rotatividade nos cargos de média e alta gerência no ambiente de trabalho e, em seguida, questionou-se acerca de questões afetadas, direto ou indiretamente, pelo processo de mudança, como: satisfação, desempenho, clima, motivação e liderança. Retratar respostas para esses assuntos fornecerá dados para uma consequente comparação com a base teórica apresentada.

O gráfico seguinte procura ratificar, agora na percepção do colaborares, se a rotatividade dos profissionais em cargos de alta e média gerência, na Agência ABC, é elevada, como segue:

A – Rotatividade

Gráfico 5 – Percepção da rotatividade na Agência ABC



Fonte: Elaboração própria.

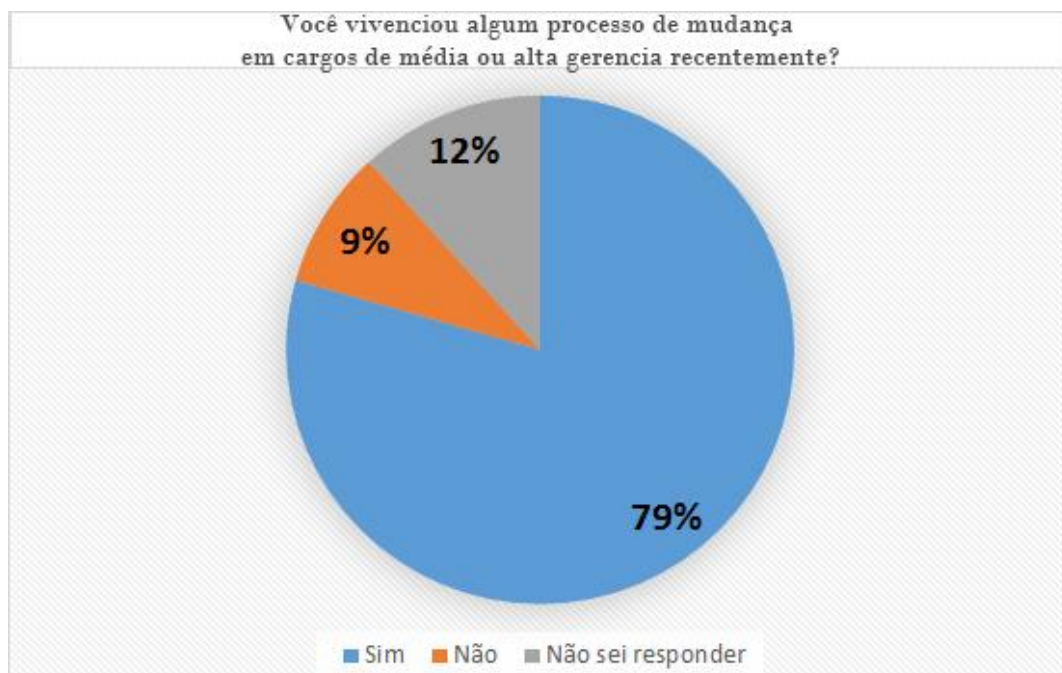
Conforme percepção pelo gráfico acima, a grande maioria aponta que a rotatividade nos cargos de média e alta gerência são altas. Isso remete a influência da teoria proposta por Kurt Lewin e as três fases do processo de mudança. Entende-se que, por ser um processo repetitivo e constante, não há tempo de maturação da mudança – ou seja, tempo de “recongelamento” das alterações propostas, dificultando a adaptação dos funcionários ao novo modelo de administração implantado por estes gestores.

Entende-se ainda que, para as mudanças correntes e repetitivas, principalmente ocorridas nos cargos de média gerência, implica na não disposição da “fase original”, estando sempre em um processo de controle de força de repulsa x força de apoio.

B – Processo de Mudança Gerencial

A pergunta seguinte propõe identificar se os colaboradores respondentes atravessarem recentemente algum processo de mudança nos cargos de alta e média gerência na Agência ABC. Os respondentes foram orientados que, ao marcar a opção “sim” os mesmos deveriam se encaminhar para a questão seguinte. Caso a resposta fosse “não” ou “não sei responder” haveria a necessidade de encaminhar-se para a questão de número nove. Portanto, tem-se as respostas retratadas no gráfico abaixo:

Gráfico 6 – Processo de mudança recente na Agência ABC.



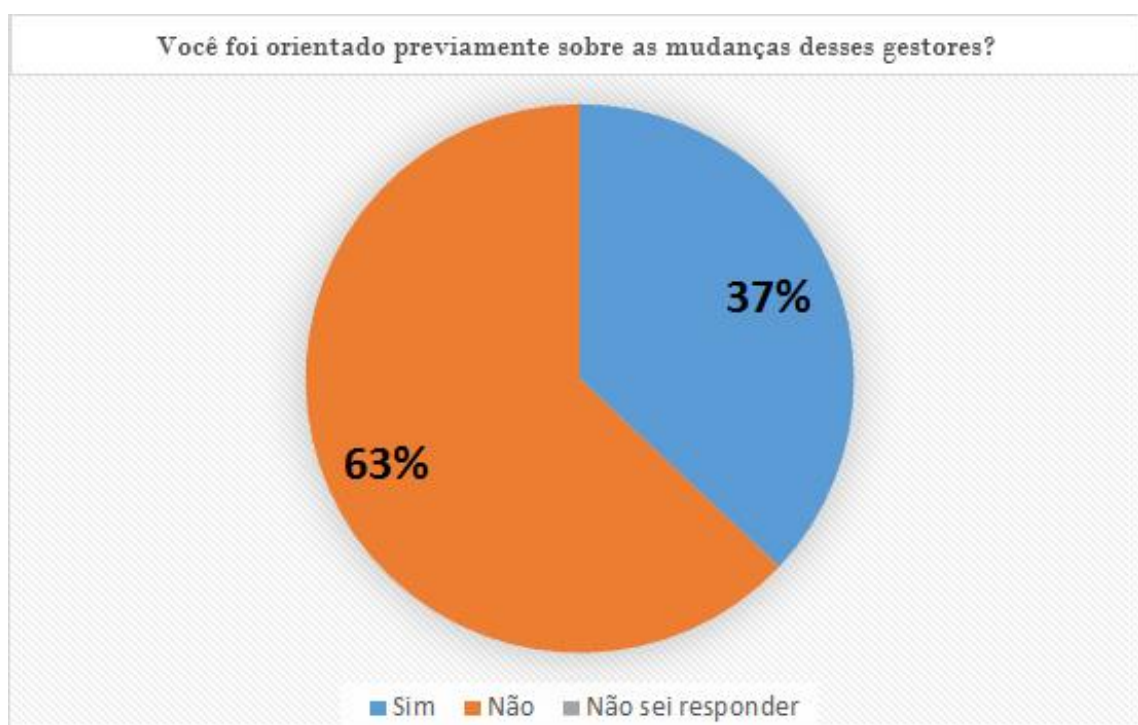
Fonte: Elaboração própria.

A resposta de aproximadamente 80% dos entrevistados no item “sim” assegura um dado já apresentado pela a análise dos do DCI - RH. As constantes rotatividades nos cargos de média e alta gerência já proporcionou a pelo menos 24, dos 30 respondentes, uma percepção acerca do processo de mudança. Essa percepção será essencial para a fundamentação de comparações entre a teoria exposta nesse estudo e a prática vivida pelos colaboradores, haja vista que a maioria dos respondentes viveu um processo de mudança gerencial recente e poderão citar suas percepções acerca deste processo.

C – Orientação sobre a mudança

Em seguida, são feitas duas perguntas, especificamente aos entrevistados que responderam “sim” a esta última questão, tendo a finalidade de identificar as características desse último processo de transição vivenciado. Como segue o próximo gráfico.

Gráfico 7 – Último processo de mudança na Agência ABC



Fonte: Elaboração própria.

Pela composição das respostas, entende-se que a grande maioria dos entrevistados não obteve qualquer orientação prévia acerca do último processo de mudança verificado por eles. Entretanto, deve-se considerar que alguns

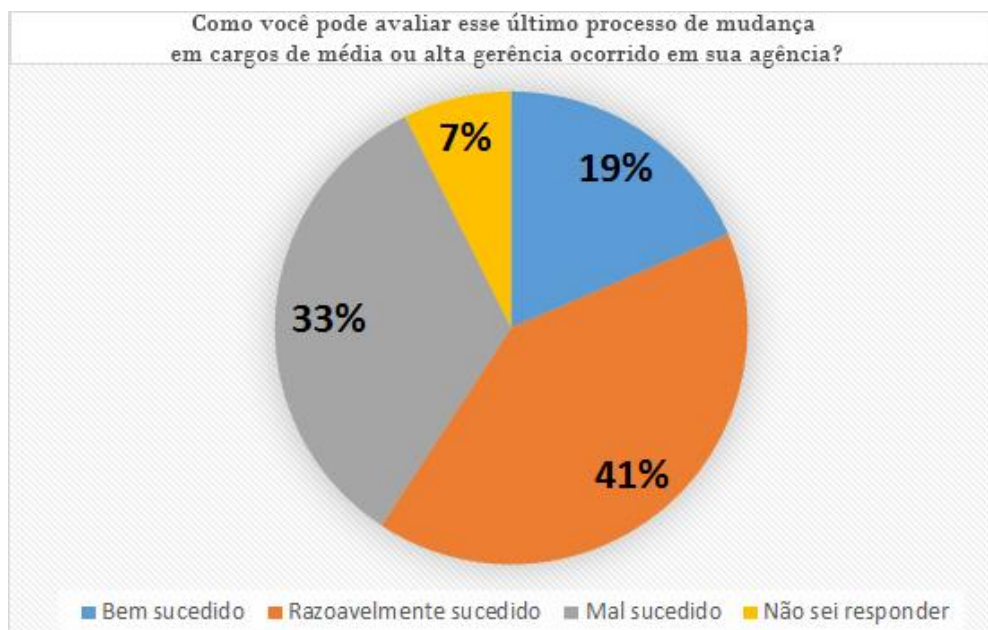
colaboradores podem não ter possuído interesse em manter-se atualizados sobre as mudanças que iriam ocorrer e simplesmente ignoraram qualquer envolvimento com o processo de transição. Porém a análise desta questão permite observar uma falha no processo de mudança. Conforme o proposto pela teoria de do desenvolvimento organizacional (DO), na percepção de Wagner e Hollenbeck (2006), entende-se que o processo de mudança é um processo contínuo, que poderá perdurar por meses ou anos, sendo necessário a integração de todos os envolvidos na busca de alcançar o resultado desejado.

As teorias propostas por Hambrick e Cannella (1989 *apud* YILMAZ; KILIÇOĞLU, 2013) afirmam que um processo de mudança que não integra os afetados certamente atravessará barreiras de resistência maiores que o habitual. A integração dos funcionários motiva-os à mudança, devendo ser um dos momentos iniciais do processo de mudança, pois, através da clara distribuição de informação a resistência cega poderá ser reduzida.

D – Satisfação com a mudança

A questão seguinte proporcionou aos entrevistados avaliar o grau de satisfação acerca desse último processo de mudança dos gestores na Agência ABC. Tem-se a percepção pelo gráfico:

Gráfico 8 – Satisfação do último processo de mudança na Agência ABC



Fonte: Elaboração própria.

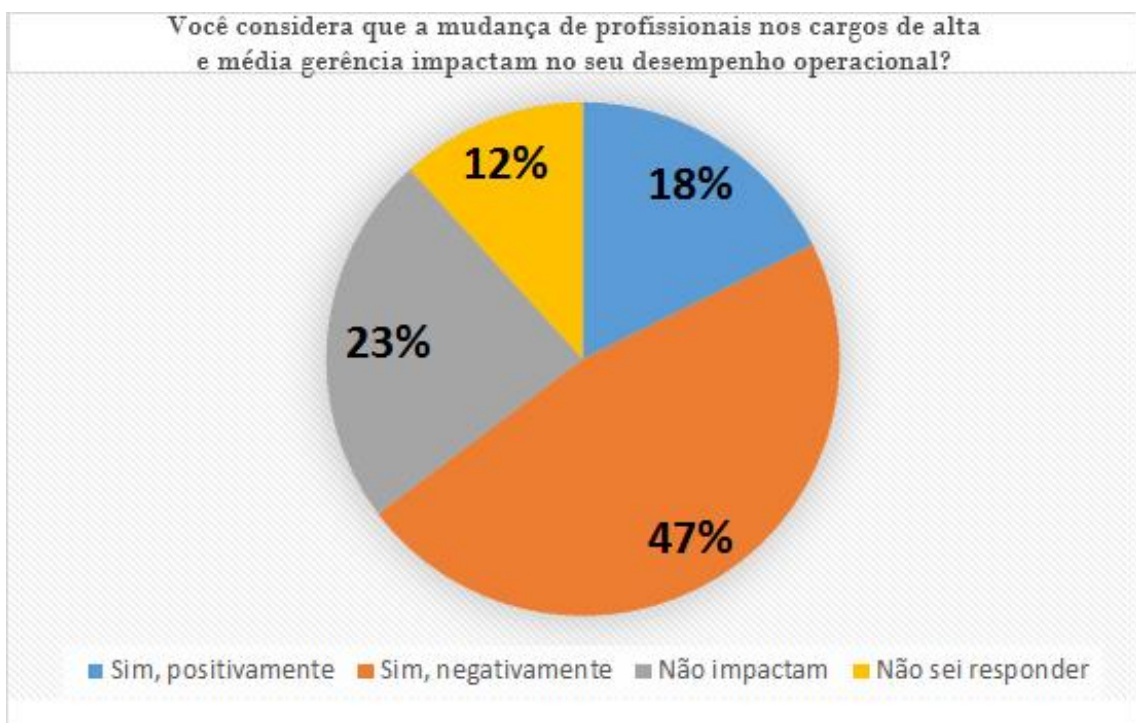
Observa-se que somente 19% dos entrevistados considerem que o último processo de mudança em cargos de alta e média gerência tenha sido bem sucedido.

Essa informação remete a lembrança do processo de mudança estabelecido por Armenakis e Harris (2002) exposto pelo *loop* e suas fases de: prontidão, adoção e institucionalização. Compreende-se, aparentemente, que não houve uma preocupação dos responsáveis pelo processo da mudança acerca do desempenho que ela teria junto aos colaboradores, tendo as etapas acima sido ignoradas, ocasionando, inclusive, em um provável aumento da sua resistência.

E – Impacto no desempenho

Com a finalidade de observar os impactos causados pelas mudanças dos profissionais de média e alta gerência, as três perguntas na sequência disponibilizam aos entrevistados uma apreciação acerca de seus desempenhos após o processo de mudança. Tem-se então:

Gráfico 9 – Mudança x Desempenho do Profissional.



Fonte: Elaboração própria.

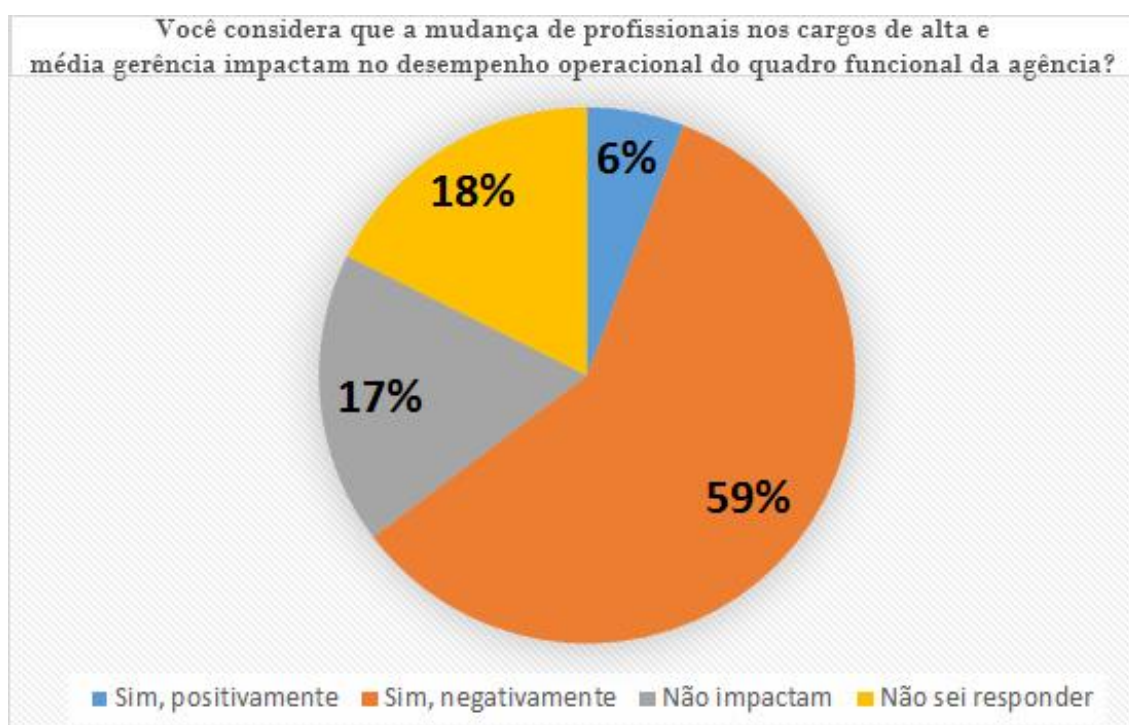
O primeiro impacto a ser observado é a alteração no desempenho operacional no pós-mudança. Na percepção acima, 47% dos entrevistados afirmam que desempenho operacional apresenta uma queda após a realização de mudanças

de gestores nos cargos de alta e média gerência. Outro dado a ser observado é que somente 18% assumem que há uma melhoria, ou uma “força de impulso” que os motiva na busca por melhores resultados. Isso infere as proposições de Srour (2005) que afirma que a mudança irá causar impacto de desempenho quando o indivíduo afetado sentir que a cultura organizacional do ambiente está sendo interferida.

F – Impacto pós-mudança

É válido ainda observar a pergunta seguinte, que proporcionar o entrevistado a responder acerca do desempenho da agência como um todo, no sentimento de pós-mudança dos profissionais nos cargos de média e alta gerência, como segue:

Gráfico 10 – Mudança x Desempenho do Quadro Funcional



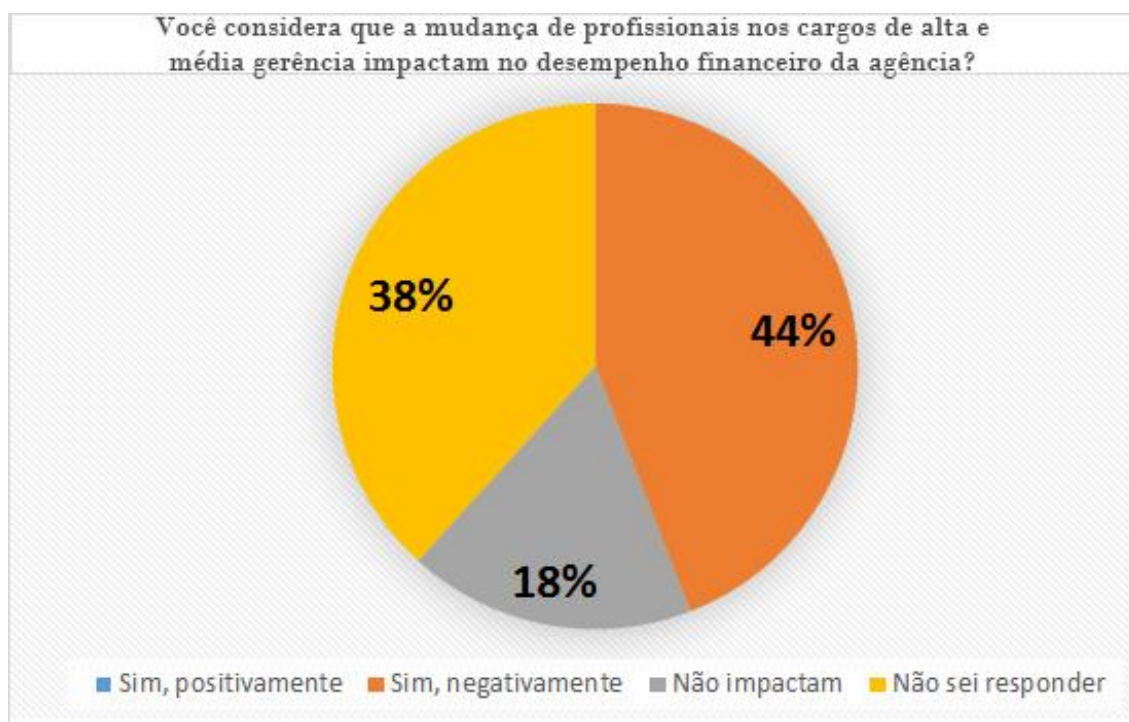
Fonte: Elaboração própria.

Observa-se que 59% dos entrevistados afirmam que o pós-mudança afeta diretamente no desempenho operacional do quadro funcional da agência. Ou seja, isso somente comprova a percepção obtida pelas teorias de mudança de Newstrom (2008), o qual percebe que na fase de descongelamento, proposta por Kurt Lewin, o sentimento de resistência a mudança leva os envolvidos a se portarem de maneira diferente do habitual, motivos pelo choque de cultura organizacional.

G – Impacto no desempenho financeiro

A próxima pergunta tem o objetivo de observar se o pós-mudança de profissionais nos cargos de média ou alta gerência impactam diretamente no desempenho financeiro da Agência ABC. De acordo com o apurado, encontra-se:

Gráfico 11 – Mudança x Desempenho Financeiro



Fonte: Elaboração própria.

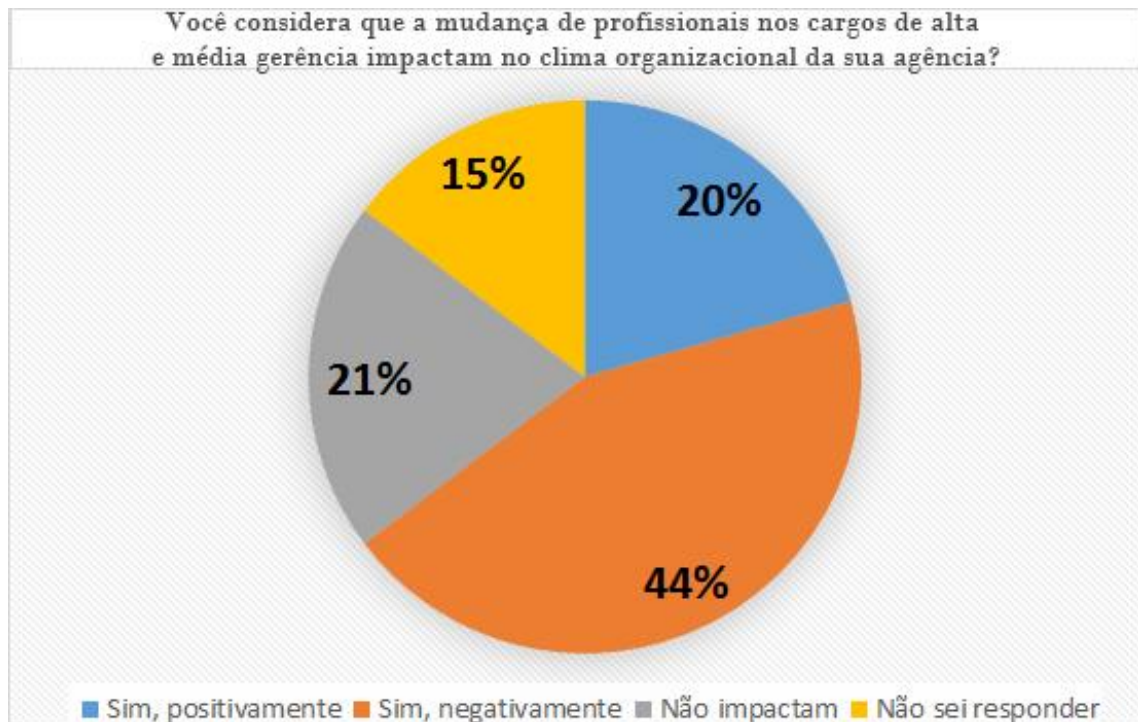
Por ser uma questão mais específica e muito provavelmente devido ao acesso a informação de desempenho da unidade bancária ser restrito a poucos funcionários, encontra-se uma maior disparidade entre as respostas. Apesar dessa diferença, ainda há uma grande representação dos entrevistados que acreditam que o momento do pós-mudança de profissionais de alta e média gerência impactam negativamente no desempenho financeiro da Agência ABC. Outro dado oportuno de ser citado é que não houve nenhuma marcação “Sim, positivamente” para a questão acima, ratificando o pensamento desmotivador dos profissionais em relação a esta questão.

H – Impacto no clima organizacional e motivação

Na busca de continuar identificando os impactos causados pelo processo de mudança dos gestores, as perguntas a seguir buscam tratar de aspectos ligados

ao comportamento humano dos envolvidos nesse processo. As questões seguintes buscam tratar de temas observados em teorias passadas como: clima organizacional e resistência à mudança.

Gráfico 12 – Mudança x Clima Organizacional



Fonte: Elaboração própria.

Diante das respostas acima constatou-se que 44% dos entrevistados acreditam que o processo de mudança dos profissionais dos cargos de alta e média gerência impactam negativamente no clima organizacional. Conforme teoria proposta por Coda (1997 *apud* VIEIRA, 2004) o clima organizacional é um indicador de satisfação dos membros de uma organização em relação as políticas de cultura, missão da empresa, processo de comunicação, processo de decisão, valorização profissional e também, com o modelo de gestão. Ou seja, a partir do momento que a cultura está sendo afetada, entende-se que as condições de trabalho do ambiente estão sendo alterados e, no caso acima, entende-se que está sendo negativamente afetada.

A pergunta seguinte transmite o fator de motivação e resistência à mudança.

Gráfico 13 – Mudança x Motivação.



Fonte: Elaboração própria.

Novamente encontra-se um item com uma grande expressão em uma única resposta, onde 76% dos respondentes acreditam que um processo de mudança mal sucedido poderá levar a desmotivação ou a insatisfação no trabalho. Um processo de mudança mal sucedido pode significar falhas em alguma das etapas do processo, seja no descongelamento, quando não houve o desapego das velhas práticas, na implementação da mudança, quando não houve um acompanhamento da inserção de novas práticas e ideias ou na etapa de recongelamento, quando os funcionários não conseguiram incorporar ou aceitar as mudanças. (NEWSTROM, 2008).

Essa questão, quando analisada pela proposição do gráfico, sugere uma atenção aos altos índices de rotatividade operacional apresentados nos cargos de média e alta gerência (cargos de chefia) na Agência ABC. Compreende-se que a agência fica à mercê do risco da desmotivação e insatisfação de aproximados 76% do seu quadro funcional, muitas vezes oriundos da ingerência no momento da transição de cargos. Sabe-se que a motivação do funcionário está diretamente ligada com o seu nível de produtividade, sendo, a motivação, o resultado da interação do indivíduo com a situação apresentada. (ROBBINS, 2005). Portanto, é sugerido um

acompanhamento dos processos de mudança nos cargos de chefia ao gestor máximo da Agência ABC a fim de que se evite a ocorrência de um processo de transição mal sucedido, evitando possíveis quadros de desmotivação e insatisfação funcional.

I – Melhorias no processo de mudança

Uma vez que foram identificados os impactos negativos do processo de mudança nos cargos de média e alta gerência, se tem a necessidade de promover a busca por soluções de redução desses impactos.

As duas últimas questões sugerem aos funcionários algumas oportunidades de melhoria, conforme foram apresentadas em teoria anterior, como: agente de mudança e desenvolvimento organizacional.

Na penúltima e seguinte questão, foi indagado aos indivíduos se um agente de mudanças facilitaria o processo de transição dos profissionais nos cargos de média e alta gerência. Abaixo, tem-se o gráfico tabulado:

Gráfico 14 – Agente de mudanças



Fonte: Elaboração própria.

Conforme orientação das respostas, 65% dos entrevistados acreditam que um agente de mudanças pode facilitar o processo de mudança nos cargos de média e alta gerência. É percebido então que a Agência ABC está aberta e disposta a sofrer

intervenções do desenvolvimento organizacional, os quais devem ser guiadas, lideradas, projetadas, implementadas e avaliadas por um agente de mudança. Ainda na linha de pensamento do agente de mudanças, entende-se que o mesmo seria capaz de avaliar o ambiente interno e externo, sendo capaz de integrar os indivíduos envolvidos no processo de mudança, reduzindo a o grau de resistência e implementando as mudanças com um maior grau de sucesso. Como atributo essencial ao agente de mudança, seria a capacidade de integração a mais importante na situação em estudo.

Seguindo o raciocínio, a última pergunta remete ao pensamento do agente externo. Foi indagado aos indivíduos se um agente externo (consultor, psicólogo, recursos humanos e etc.) deve acompanhar o processo de mudança de chefia. A tabulação pode ser vista a seguir:

Gráfico 15 – Acompanhamento Externo



Fonte: Elaboração própria.

Mais um número que confirma a abertura cultural da Agência ABC ao processo de facilitação das mudanças nos cargos de média e alta gerência.

Como parte principal do processo de mudança, muitos autores sugerem métodos que reduzem a resistência à mudança. Muitas das ações inibidoras são

ações desenvolvidas no dia-a-dia de um departamento de recursos humanos, como, por exemplo: ações de educação e comunicação, acompanhamento psicológico e treinamento especializado. A partir dessas ações compreende-se e, de acordo com as expectativas, sugere-se, na atual situação da Agência ABC, um setor de recursos humanos mais ativo e presente. Um maior acompanhamento dos funcionários envolvidos nos processos de mudança certamente seria capaz de gerar resultados que facilitariam o processo de transição dos profissionais, reduzindo os impactos enfrentados pelos mesmos. Ferramentas como o DO ou, conforme Pagon *et al* (2008), técnicas de mapeamento de competências, são ferramentas úteis e facilitadoras da mudança se utilizadas por um profissional adequado, o qual geralmente é um agente externo à situação cotidiana do ambiente.

Ao final da pesquisa, pode se concluir inicialmente que, a mudança de profissionais nos cargos de média e alta gerência é uma situação comum na Agência ABC. Os altos índices de rotatividade dos cargos de média e alta gerência contribuem para a interrupção da fase de recongelamento das mudanças, não havendo tempo suficiente para a correta implementação da mudança ou até mesmo para uma integração entre culturas, o que perfaz por impactar no desempenho desses profissionais e, conseqüentemente, no desempenho financeiro da agência.

De olho nos impactos provenientes dessas mudanças, os gestores da agência devem se preocupar, também, com o alto nível de disponibilidade a desmotivação e insatisfação no trabalho. Mudanças mal sucedidas são capazes de promover desconforto profissional, resultando em insucesso no desempenho da função laboral. Apesar disso, observa-se que os indivíduos que compõem a Agência ABC estão abertos a mudança e reconhecem que, para o sucesso da mudança, é preciso a participação ativa de um gestor como facilitador e agente da transição.

Por fim, o treinamento de um profissional agente de mudanças ou uma gestão integrada do departamento de recursos humanos da instituição possivelmente já trariam algum benefício a unidade em estudo, facilitando o processo de transição dos gestores e diminuindo a resistência à mudança por parte dos envolvidos. Essa junção de ações seria capaz de reduzir a atmosfera negativa natural do processo de mudança dos profissionais nos cargos gerenciais, inclusive reduzindo os riscos de ruídos ou desentendimentos internos.

Cabe à instituição financeira observar que essa questão deve ser tratada com uma importância ímpar, tendo a noção de que, a medida em que os processos de mudança forem bem sucedidos, os profissionais passarão a não se prejudicar emocionalmente, inclusive convertendo a força de “aversão à mudança” em um impulso que o promova profissionalmente, justificando esse impulso através do aumento de seu desempenho produtivo.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desse estudo foi promover uma compreensão acerca dos impactos promovidos pelas mudanças de gestores na cultura organizacional de uma organização bancária através da percepção dos colaboradores diretamente envolvidos nesse processo.

É importante observar que os conceitos de mudança organizacional foram se modificando ao longo do tempo, sofrendo influências diversas na busca de uma adaptação a constantes situações surgidas no cotidiano. A evidência nesse estudo sugere que o tema mudança esteja diretamente associado com cultura organizacional, principalmente através dos processos de articulação de uma visão ou teoria, e, formulados através de definições de expectativas de gestão participativa e integração com os indivíduos. De maneira geral, a melhor forma de entender o assunto mudança organizacional é compreender e medir a influência da cultura no funcionamento da organização. É importante saber que, como os sistemas sociais que compõem o trabalho, os indivíduos, os sistemas formais e informais, as organizações serão resistentes à mudança e projetadas para neutralizar impactos, de forma natural, a qualquer tentativa de transição, devido, principalmente, a alterações na cultura vigente.

Embora uma mudança de cultura seja necessária para criar e reforçar a maioria das mudanças organizacionais, Guns (2006 *apud* BHANSING, 2010) contrapõe que, após um processo de mudança bem sucedido, três são as possíveis ocorrências: uma nova cultura irá emergir, a cultura dominante irá anular a menos dominante ou ambas as culturas irão se fundir. O presente estudo propõe a observação de que as novas culturas sequer podem ser implantadas, havendo, portanto, uma difusão de culturas distintas em um só ambiente. Como primeiro passo de compreensão, é importante que os gestores estejam cientes das diferenças culturais do ambiente em que convivem, pois isso facilitará o processo de fusão de culturas e, certamente, favorecerá a gestão da mudança organizacional.

Após essa identificação os gestores irão assumir um papel de extrema importância diante das situações de mudança. Em resumo, é importante que os gestores das organizações criem uma atmosfera de segurança psicológica aos envolvidos e que ambos se envolvam completamente na busca da formação de um

novo comportamento. Mas cabe também, aos funcionários afetados pelo processo de mudança, estarem empenhados para se descobrirem e se portarem junto as novas crenças, valores e normas, aceitando as consequências, e, então, contribuir para o sucesso do processo de mudança.

No específico caso analisado, tem-se que o setor bancário possui uma dinâmica de trabalho que não permite uma margem de erro sustentável. A pouca estabilidade dos profissionais nesse setor comprova a necessidade da rápida adaptação ao meio em que se está inserido, sugerindo ainda que se deve “fazer sempre o melhor, com menos” sendo esse o alicerce de trabalho e a condição oferecida a adaptação dos profissionais.

Com base nas observações feitas ao longo desse estudo, foi possível identificar muitos pontos críticos acerca dos processos de mudança que são enfrentados pela unidade estudada. Essas falhas representam pequenas ordens de desperdício quando comparadas ao valor do lucro anual disponível a instituição bancária. Entretanto, pelo proposto em estudo, foi possível estabelecer algumas medidas reais de melhoramento do processo de transição, constatados pelos resultados da pesquisa quando confrontados com a teoria apresentada.

No que se refere aos objetivos desse estudo, entende-se que os mesmos foram alcançados, partindo do princípio de que o objetivo geral foi pontuado através da pesquisa aplicada, a qual comprovou que as mudanças dos profissionais em cargos de média e alta gerência trazem impactos a cultura organizacional vigente e, principalmente, a todos aqueles envolvidos no processo da mudança. Já com relação aos objetivos específicos, os mesmos se comprovaram por orientação da análise documental (DCI-RH) fornecida pelo departamento administrativo da Agência ABC, onde, constatou-se que o grau de rotatividade para os cargos de média e alta gerência são considerados altos, inclusive quando observado as respostas apresentadas no instrumento de pesquisa. Com a aplicação do instrumento de pesquisa pontuou-se pela a análise das respostas alguns possíveis impactos que são oriundos dos recorrentes processos de mudança dos gestores, os quais são: queda do desempenho operacional dos funcionários e no desempenho financeiro da agência em estudo, perturbação negativa ao clima organizacional vivido e possível desmotivação e/ou insatisfação no trabalho após uma mudança mal assimilada.

No que concerne ao instrumento de pesquisa aplicado, o mesmo buscou responder a pergunta proposta pelo estudo e, na medida de suas limitações, alcançou respostas que fundamentam os resultados objetivados por esse trabalho. Entretanto encontrou-se alguma dificuldade no momento de aplicar o instrumento de pesquisa aos colaboradores da Agência ABC, principalmente devido à falta de interesse e a não disponibilidade de tempo de alguns destes funcionários em responder ao questionário.

Por fim, compreende-se que o estudo tenha atingido as expectativas propostas e, como fator mais importante, tenha assumido uma contribuição para melhorar as relações humanas existentes entre as instituições financeiras e os seus colaboradores, sendo sugerido, a essas instituições financeiras, a promoção de novos estudos sobre esse o tema que compactuem em pesquisas aprofundadas da percepção dos colaboradores bancários na busca em resultar um ambiente de trabalho mais confortável ao desempenho individual, resultando, portanto, em motivação ao trabalho, crescimento institucional, gerando emprego, renda e diversas melhorias ao país.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Wasim. ASGHAR, Imran. **The role of leadership in organizational change**. 2010. 53f. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão Industrial) – Faculty of Engineering and Sustainable Development, Gävle, 2010. Disponível em: <<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:326289/FULLTEXT01.pdf>> Acesso em: 28. Out. 2014.

ANDERSON, Dean., ACKERMAN, L. A. **Beyond Change Management**. San Francisco: Pfeiffer, 2001. Disponível em: <<https://lib.nu.edu.sa/uploads/m1/39.pdf>> Acesso em: 23. Set. 2014.

ANSOFF, H. I., MACDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2ª.ed. Trad. Antônio Zorato. São Paulo: Atlas, 1993.

ARAUJO, Luiz Cezar. **Gestão de Pessoas**. São Paulo: Atlas, 2006.

ASSUNÇÃO, V. P., PEREIRA, M. F. **A importância do papel do chefe de cartório no processo de mudança do sistema de automação do poder judiciário catarinense**: estudos especializados sobre a gestão do judiciário catarinense. Santa Catarina, 2011. Disponível em: <<http://www.funjab.cursoscad.ufsc.br/cejur/wp-content/uploads/2012/08/Livro-RH-TJ-Volume-4-Artigo-10.pdf>> Acesso em: 23. Out. 2014.

BECHER-COSTA, S. B., **O significado da mudança ou a mudança de significado?** Análise da implantação de modelos de Gestão de Pessoas por Competências. 2006. 388f. Tese (Doutorado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <http://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/9154/9154_3.PDF> Acesso em: 03. Out. 2014.

BELIAS, Dimitrios., KOUSTELIOS, Athanasios. **The impact of leadership and change management strategy on organizational culture**. 2014. 20f. Artigo – University of Thessaly, Trikala, 2014. Disponível em: <<http://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/2996/2822>> Acesso em 05. Out. 2014.

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 2003.

BEZERRA, Ricardo Ramos. **Análise do setor bancário**: a presença de bancos espanhóis no Brasil. 2005. 147f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2005. Disponível: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5621/76212.pdf?sequence=1>> Acesso em: 28. Out. 2014.

BHANSING, Neeta. **Change in perception of Organizational culture after merger**: the influence of motivation, acceptance and knowledge. 2010. 32f. Artigo - Universiteit Twente, Enschede, 2010. Disponível em:

<http://essay.utwente.nl/60444/1/MA_thesis_N_Bhansing.pdf> Acesso em 01. Nov. 2014.

BRASIL. DIEESE – Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. **Rotatividade Setorial**: dados e diretrizes para a ação sindical. 142f. 2014. Disponível em: <<http://www.dieese.org.br/livro/2014/rotatividadeSetorial.pdf>> Acesso em 19. Nov. 2014.

BRESSAN, Cyndia Laura. **Mudança Organizacional**: uma visão gerencial. 2003.14f. Artigo – Centro Universitário das Faculdades Associadas de Ensino, São João da Boa Vista, 2003. Disponível em: <http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf>. Acesso em: 22. Set. 2014.

CABRAL, João Francisco P. **Heráclito**. Brasil Escola. 2010. Disponível em: <<http://www.brasilecola.com/filosofia/heraclito.htm>> Acesso em: 03. Set. 2014.

CARVALHO, Ícaro Lima.; **Análise do modelo de gestão empresarial em uma empresa privada: um estudo de caso em uma agência bancária**. 2013. 77f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) - Curso de Administração, UFC, Fortaleza, 2013. Disponível em: <<http://www.repositoriobib.ufc.br/00000F/00000F7D.pdf>> Acesso em: 01. Nov. 2014.

CAVALCANTE, Débora Alves. **Artigo sobre o programa de Discovery de Socialização Organizacional do Hsbc**. 2013. 38f. Artigo – Faculdade de Tecnologia e Ciências Sociais Aplicadas, Brasília, 2013. Disponível em: <<http://repositorio.uniceub.br/bitstream/235/3936/1/20905842.pdf>> Acesso em: 22. Set. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas**: o passo decisivo para administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1994.

_____. **Administração dos novos tempos**. São Paulo: Makron Books, 1999.

_____. **Gestão de pessoas**: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro. Campus, 1999.

_____. **Administração de novos tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

_____. **Administração Geral e Pública**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Novos paradigmas**: como as mudanças estão mexendo com as empresas. 5. ed. rev. e atual. São Paulo: Manole, 2008.

COHEN, Allan., FINK, Stephen L. **Comportamento Organizacional – conceitos e estudos de casos**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

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

CORREA, Paula R et al. A Estrutura do Setor Bancário e o Ciclo Recente de Expansão do Crédito. In: Encontro Nacional de Economia, XXXVIII, 2010. Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro, 2008. pp.0-20. Disponível em: <<http://www.anpec.org.br/encontro2010/inscricao/arquivos/000-22dde5ba072ede09d99837a4eea5973c.pdf>> Acesso em: 01. Nov. 2014.

DISCIPLINA. **Cultura e Clima Organizacional**. 2011. 18f. Artigo – Faculdade da Costa Rica, Costa Rica, S.d. Disponível em: <http://www.fecra.edu.br/admin/arquivos/CULTURA_E_CLIMA_ORGANIZACIONAL_APOSTILA.pdf> Acesso em: 23. Out. 2014.

DOS SANTOS, L. S. **Uma teoria substantiva do processo de mudança estratégica de empresas de sucesso em ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso da Embraco**. 2005. 137f. Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração) – Universidade do Vale do Itajaí, Biguaçu, 2005. Disponível em: <http://www6.univali.br/tede/tde_busca/arquivo.php?codArquivo=96> Acesso em: 26. Out. 2014.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2014**: O setor bancário em números. São Paulo, 2014. Disponível em <http://www.febraban.org.br/7Rof7SWG6qmyvwJcFwF7I0aSDf9jyV/sitefebraban/Pesquisa%20FEBRABAN%20de%20Tecnologia%20Banc%20E1ria_Coletiva_29.4.2014.pdf> Acesso em: 29. Out. 2014.

GARDNER, John W. **Liderança: sucesso e influência a caminho da modernidade**. Rio de Janeiro: Record, 1990.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HAMPTON, David. **Administração Contemporânea: teoria, prática e casos**. 3.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

JONES, Garth N. **Planned organizational change: essentials for constructive action**. 2004. 7f. Artigo – University of Anchorage, Anchorage, 2004. Disponível em: <<http://www.eolss.net/sample-chapters/c14/e1-34-01-04.pdf>> Acesso em 22. Out. 2014.

KREITNER, Robert., KINICKI, Angelo. **Comportamento Organizacional**. 2ª.ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

LATTA, Gail F. **A process model of organizational change in cultural context (oc3 model)**: the impact of organizational culture on leading change. 2009. 19f. Artigo – University of Nebraska, Lincoln, 2009. Disponível em: <http://www.juconicomperte.org/recursos/A%20Process%20Model%20of%20Org%20Change%20in%20Cultural%20Context_prR7.pdf> Acesso em 19. Set. 2014.

LACOMBE, Francisco., HEILBORN, Gilberto. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2003.

LEVIN, Jack. **Estatística aplicada a Ciências Humanas**. 2ª.Ed. São Paulo: Editora Harbra Ltda, 1987.

LIMA, Súsi M. B., ALBANO, Adriana G. B. **Um estudo sobre clima organizacional e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Rio Grande do Sul: v.6, n.10. p.33-40, ago, 2002.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOURA, Gizela Garcia. **Comportamento de resistências e mudança da média gerência diante da implantação da NBR ISSO 9000**. 2002. 160f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://www.lgti.ufsc.br/public/gisela.pdf>> Acesso em 14. Set. 2014.

MOREIRA, S. V. **Análise documental como método e como técnica**. In: BARROS, Antônio., DUARTE, Jorge. Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional: o comportamento humano no trabalho**. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

OLIVEIRA, M. A. **Pesquisas de Clima Interno nas Empresas: O caso dos desconfiômetros avariados**. São Paulo: Nobel, 1995.

PAGON, Milan; BANUTAI, Emanuel; BIZJAK, Uroš. **Leadership competencies for successful change**. 2008. 58f. Artigo - University of Maribor, Maribor, 2008. Disponível em: <http://www.academia.edu/1590265/Leadership_Competencies_for_Successful_Change_Management> Acesso em: 20. Out. 2014.

REES, Gary., FRENCH, Ray. **Leading, Managing and Developing People**. Portsmouth: Cipd, 2013. Disponível em: <http://www.cipd.co.uk/NR/rdonlyres/CF271BA5-49C7-4627-9D37-AC54AA158F3E/0/9781843983187_sc.pdf> Acesso em: 01. Out. 2014.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa Social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S. P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

SALES, J. D. A., DA SILVA, P. K. **Os fatores de resistência a mudança organizacional e suas possíveis resultantes positivas: um estudo de caso na Indústria Calçados Bibi do município de Cruz das Almas – BA**. 2010. 16f. Artigo –

CESCAGE, Ponta Grossa, 2010. Disponível em: <http://www.cescage.com.br/ead/adm/shared/arquivos/texto-modulo-12_leitura_fatores-de-resistencia-a-mudancas.pdf> Acesso em: 14. Set. 2014.

SALES, Jannayna M. **Gestão da Mudança Organizacional: A mudança organizacional na força de trabalho do Ministério da Saúde.** 2009. 136f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – FACEB, Brasília, 2009. Disponível em: <http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/monografia_-_gestao_e_planejamento_de_mudancas_organizacionais_no_ministerio_da_saude.pdf> Acesso em: 10. Out. 2014.

SANT'ANNA, Vangevaldo B. **Liderança e seus tipos.** Portal da Administração, 2008. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/carreira/lideranca-e-seus-tipos/20854/>> Acesso em 23. Out. 2014.

SANTIAGO, Flavio Z. **Liderança - Características e habilidades do líder: um estudo em organizações prestadoras de serviços e consultoria em seguros no Estado de Minas Gerais.** 2007. 126f. Dissertação (Mestre em Administração de Empresas). Faculdade de Ciências Empresariais, Universidade FUMEC, Belo Horizonte, 2007. Disponível em: <http://www.fumec.br/anexos/cursos/mestrado/dissertacoes/completa/flavio_zola_santiago_zelia.pdf>. Acesso em: 25. Out. 2014.

SCHEIN, Edgard. **Cultura Organizacional e Liderança.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SELLTIZ, C. et. al. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais.** São Paulo: Ed. Herder, 1965.

SOARES, Helena Teixeira. **Mudança organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do terceiro setor.** 2007. 169f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) - Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, Pedro Leopoldo, 2007. Disponível em: <http://www.fpl.edu.br/2013/media/pdfs/mestrado/dissertacoes_2007/dissertacao_helena_teixeira_magalhaes_soares_2007.pdf>. Acesso em: 15. Set. 2014.

SÖTHE, A., **Cultura Organizacional.** 2012. 16f. Artigo – Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/569.pdf>> Acesso em 19. Set. 2014.

SROUR, R. H. **Poder, Cultura e Ética nas Organizações: o desafio das formas de gestão.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

STAMATO, Giovana., AMOÊDO, Carla., BASSALO, Jorge. O papel do agente de mudanças em implementações de projetos. *In: PMI RIO.* 8, 2013, Rio de Janeiro. **Congresso PMI Rio de Janeiro.** Rio de Janeiro: CHAPTER, 2013. p.1-4. Disponível em: <<http://www.strategyconsulting.com.br/site/wp-content/uploads/2012/08/O-Papel->

do-Agente-de-Mudan%C3%A7as-em-Implementa%C3%A7%C3%B5es-de-Projetos_Case-PMI.pdf> Acesso em: 28. Out. 2014.

STEFANO, R. S., GOMES FILHO, A. C. G. Estilos de liderança: um estudo comparativo entre empresas de transportes. **Revista Capital Científico**. Guarapuava, vol. 2, n. 1, p. 127-145, Jan-Dez, 2004. Disponível em: <<http://revistas.unicentro.br/index.php/capitalcientifico/article/viewFile/605/741>> Acesso em: 25. Out. 2014.

STONER, J. A F., FREEMAN, R. E. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1995.

TOLFO, Suzana R. A liderança: da teoria dos traços ao coach. *In*: BITTENCOURT, C. *et al.* **Gestão contemporânea de pessoas**: novas práticas, conceitos tradicionais. Porto Alegre: Bookman, 2004.

VARÃO, C. et al. **Métodos de amostragem**. 2ª.ed. São Paulo, 2006. Disponível em: <<http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/ichagas/mi2/MethodosAmostragemT2.pdf>> Acesso em: 25. Out. 2014.

VERGARA, Sylvia C. **Gestão de pessoas**. São Paulo: Atlas, 2009.

_____. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2000.

VIEIRA, Rufina Gustmann. A influência do clima organizacional nas empresas e nas pessoas. **Revista de Divulgação Técnico-científica do ICPG**. Santa Catarina, vol. 1, n. 4, Jan-Mar, 2004. Disponível em: <<http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>> Acesso em: 25. Out. 2014.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **O Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. 1.ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

_____. **O Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2003.

_____. **O Comportamento Organizacional**: criando vantagem competitiva. São Paulo: Saraiva, 2006.

WOOD, T. Jr. **Mudança Organizacional**: introdução ao tema. São Paulo: Atlas, 2000.

YILMAZ, Derya., KILIÇOĞLU, Gokhan. **Resistance to change and ways of reducing resistance in educational organizations**. 2013. 8f. Artigo – International Association of Social Science Research, Eskisehir, 2013. Disponível em: <<http://iassr.org/rs/010103.pdf>> Acesso em: 08. Out. 2014.

ZAMBELLI, Tânia., RIBEIRO, José C. **O gestor, líder e agente de mudanças**. Tânia Zambelli. 2010. Disponível em: <<http://www.taniazambelli.com.br/conhecimento-tania-zambelli/o-gestor-lider-e-agente-de-mudancas>> Acesso em: 22. Out. 2014.

GLOSSÁRIO

Private Bank: são bancos não incorporados a outros bancos que costumam oferecer serviços financeiros para um segmento de cliente de grande disponibilidade financeira.

Private Equity: é um tipo de atividade financeira realizada por instituições que investem essencialmente em empresas ainda não listadas em bolsa de valores.

Spread: diferença entre a remuneração paga pelo banco aos investidores e o valor cobrado em taxas de disponibilização de crédito.

Status Quo: forma abreviadas da expressão do Latim *in statu quo res erant ante bellum* (“no estado em que as coisas estavam antes da guerra”). Significam “no mesmo estado que antes”, “o estado atual das coisas, sejam em que momento for”.

Wake-Up Calls: Chamadas de Despertar (momento referente a necessidade de mudança).

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ – UFC
FEAAC – FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS,
CONTABILIDADE E SECRETARIADO EXECUTIVO

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Ao responder este questionário você estará contribuindo para uma pesquisa sobre o assunto: “Mudança Organizacional”. Esta pesquisa está sendo desenvolvida como complemento do trabalho de conclusão do curso de Administração da Universidade Federal do Ceará.

A pesquisa possui apenas valor acadêmico e as informações aqui contidas não terão outro uso senão possibilitar a coleta de dados essenciais para a formulação de resultados.

O objetivo dessa pesquisa é visualizar os impactos oriundos de mudanças nos cargos de média e alta gerência em uma agência bancária localizada na cidade de Fortaleza, Ceará.

Para a viabilidade deste estudo solicitamos a sua colaboração no preenchimento deste questionário. Sua participação é fundamental para a realização dessa pesquisa.

Para cada item marque apenas uma resposta.

OBS.: Algumas definições são necessárias a resolução da pesquisa.

Agente de Mudança

Por definição de Stamato, Amoêdo e Bassalo (2012) agente de mudança é o profissional responsável por facilitar o processo de mudança. Podem ser especialistas em um papel consultivo ou agentes internos.

Cargo de Alta Gerência

Gerente Geral, Gerente Operacional ou Gerente de Unidade. (FEBRABAN, 2014).

Cargo de Média Gerência

Gerente de Relacionamento (Pessoa Jurídica, Física ou Misto), Gerente Administrativo, Gerente de Departamento, Gerente de Área, Gerente de Contas, Gerente de Negócios e Gerente de Pequenas Populações (FEBRABAN, 2014).

Resultado Financeiro da Agência

ROF – Resultado Operacional Final (R.I, 2014).

DADOS GERAIS**1. Idade:**

- 18 a 21
- 22 a 32
- 33 a 43
- 44 em diante.

2. Gênero:

- Masculino
- Feminino

3. Cargo:

- Estagiário
- Escriturário
- Caixa
- Assistente (Pessoa Jurídica ou Pessoa Física)
- Supervisor/Chefe de Serviço
- Média Gerência
- Alta Gerência

4. Tempo na agência:

- 0 a 1 ano
- 1 a 3 anos
- 3 a 6 anos
- 6 a 12 anos
- Mais de 12 anos.

DADOS ESPECÍFICOS

5. **Você considera que a rotatividade em cargos de média e alta gerência, na sua agência, é elevada?**

- () Sim
() Não
() Não sei responder

6. **Você vivenciou algum processo de mudança, em sua agência, nos cargos de média ou alta gerência, recentemente?**

- () Sim
() Não
() Não sei responder

*Obs: Se você respondeu sim à questão 6, continue na sequência.
Se você respondeu **não**, vá até a questão 9.*

7. **Você foi orientado previamente sobre as mudanças desses gestores?**

- () Sim
() Não
() Não sei responder

8. **Como você pode avaliar esse último processo de mudança em cargos de média ou alta gerência ocorrido em sua agência?**

- () Bem sucedido
() Razoavelmente sucedido
() Mal sucedido
() Não sei responder

9. **Você considera que a mudança de profissionais nos cargos de alta e média gerência impactam no seu desempenho operacional?**

- () Sim, positivamente
() Sim, negativamente
() Não impactam
() Não sei responder

10. **Você considera que a mudança de profissionais nos cargos de alta e média gerência impactam no desempenho operacional do quadro funcional da agência?**

- () Sim, positivamente
() Sim, negativamente
() Não impactam
() Não sei responder

11. **Você considera que a mudança de profissionais nos cargos de alta e média gerência impactam no desempenho financeiro da agência?**
- () Sim, positivamente
 - () Sim, negativamente
 - () Não impactam
 - () Não sei responder
12. **Você considera que a mudança de profissionais nos cargos de alta e média gerência impactam no clima organizacional da sua agência?**
- () Sim, positivamente
 - () Sim, negativamente
 - () Não impactam
 - () Não sei responder
13. **Você acredita que um processo de mudança de chefia mal sucedido pode levar a desmotivação ou insatisfação no trabalho?**
- () Sim
 - () Não
 - () Não sei responder
14. **Você acredita que um agente de mudanças facilitaria o processo de transição dos cargos de média e alta gerência?**
- () Sim
 - () Não
 - () Não sei responder
15. **Você acredita que uma mudança de chefia deve ser acompanhada por um profissional externo a agência (consultor, psicólogo, recursos humanos e etc.)?**
- () Sim
 - () Não
 - () Não sei responder

Muito obrigado!