

## **ESTILO GERENCIAL E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA: A RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS**

### **KATIUSCIA SCHIEMER VARGAS**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
kati\_schiemer@yahoo.com.br

### **GILNEI LUIZ DE MOURA**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
gilneilm@usp.br

### **TATIANE DE ANDRADE NEVES HÖRBE**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
tatianehorbe@gmail.com

### **KRISTINA KIELING FIGUEIRA**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
kristinakieling@gmail.com

### **TERRY ROSADO MADERS**

Universidade Federal de Santa Maria - UFSM  
trmsma@gmail.com

## ÁREA TEMÁTICA: ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

### ESTILO GERENCIAL E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA: A RELAÇÃO ENTRE OS CONSTRUTOS

#### RESUMO

O estudo busca investigar a relação entre o estilo gerencial e os fatores que facilitam ou dificultam a mudança organizacional. Para tanto, a pesquisa tem caráter descritivo e quantitativo. Como base teórica e de coleta de dados utilizou-se dois instrumentos com escalas já validadas: (i) Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) – (MELO, 2004); e (ii) Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (NEIVA, 2004). A amostra foi composta por 307 colaboradores de uma empresa que vivenciou/está vivenciando processos de mudança. Os dados foram analisados por meio de análises descritivas simples e correlação de Pearson ( $r$ ). Os resultados demonstraram que, segundo a percepção dos colaboradores, a maioria dos gerentes possui estilo gerencial orientado para a  *tarefa*. Ao investigar a capacidade organizacional para mudança, verificou-se que, de modo geral, a empresa possui baixa capacidade para efetuar mudanças. Por fim, os resultados das correlações permitem inferir que os estilos gerenciais relacionam-se com os mesmos construtos dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança. Ou seja, independentemente do foco de atuação do gerente ser orientado às  *tarefas* e resultados, voltado para as  *relações interpessoais* ou se adequar conforme o contexto da  *situação*, a influência sobre a capacidade para mudar é a mesma.

**Palavras-chave:** Mudança Organizacional; Capacidade Organizacional para Mudança; Estilo Gerencial.

#### ABSTRACT

The study investigates the relationship between managerial style and the factors that facilitate or hinder organizational change. To do so, the research has a descriptive and quantitative character. As a theoretical basis and data collection we used two instruments and scales already validated: (i) Assessment Scale Managerial Style (EAEG) - (MELO, 2004); and (ii) Instrument Organizational Capacity for Change (NEIVA, 2004). The sample consisted of 307 employees of a company that has experienced/is experiencing change processes. Data were analyzed using simple descriptive statistics and Pearson's correlation ( $r$ ). The results showed that, as perceived by the employees, most managers have managerial style task-oriented. When investigating the organizational capacity to change, it was found that, in general, the company has low capacity for change. Finally, the results of the correlations can assume that management styles relate to the same constructs of the factors that make up the organizational capacity to change. That is, regardless of the focus of the manager to be oriented tasks and results oriented interpersonal relationships or suit as the context of the situation, the influence on the ability to change is the same.

**Keywords:** Organizational Change; Organizational Capacity for Change; Managerial Style.

## 1. INTRODUÇÃO

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

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

Para o sucesso na implementação de mudanças organizacionais conta-se com a efetividade de inúmeros fatores que podem corroborar ou não, sendo que estes devem ser identificados e analisados no intuito de alinhar os esforços necessários, recursos e capacidades (RAJAGOPALAN e SPREITZER, 1996). Os fatores que podem vir a facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais caracterizam a capacidade organizacional para mudança, que é definida como o grau em que características organizacionais contribuem ou dificultam a mudança.

Para Greenwood e Hinings (1996), a capacidade organizacional para mudança (ou capacidade para ação, como denominada pelos autores) está relacionada à habilidade de gerenciar processos de transição de modelos, considerando desde a disponibilidade de habilidades e recursos na organização, como a mobilização destes pela ação de gestores. Assim, ter uma estratégia inteligente não é suficiente para a efetividade das mudanças, uma vez que as mudanças estão se tornando cada vez mais frequentes, radicais e complexas. Para superar estes desafios, as organizações e seus membros necessitam desenvolver proativamente seus processos, conhecimentos, habilidades e capacidades (MILLER, 2012), pois as capacidades de uma empresa, além de representarem os fatores que podem ou não estar colaborando para a sua sobrevivência, habilitam-na a competir e diferenciar-se, ou seja, a capacidade organizacional pode vir a atuar como diferencial competitivo.

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

Sendo assim, toda esta contextualização abrangendo a disseminação da necessidade de efetuação de mudanças organizacionais, as exigências de reações para que se mantenham competitivas, o desafio das empresas frente a esta realidade, os fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança e que, por consequência, habilitam ou restringem o sucesso da implementação de processos de mudança e, por fim, a relevância das ações da liderança/gestão neste contexto compõe o cenário de aplicação desta pesquisa.

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

*investigar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais.*

Vale destacar que esta pesquisa não entra nos méritos da definição ou representação da liderança ou mesmo se os gerentes são vistos e considerados líderes, mas sim, foca no exercício e nas ações dos gerentes, enquanto gestores condutores dos processos organizacionais, em prol dos objetivos da empresa, mais especificadamente como condutores de mudanças.

Buscando sustentar a investigação, inicialmente, apresenta-se o arcabouço teórico das variáveis em estudo, seguido do delineamento metodológico da pesquisa, da apresentação e discussão dos resultados e, finalmente, as considerações finais da pesquisa.

## **2. CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA E ESTILO GERENCIAL: OS REFLEXOS NOS PROCESSOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL**

A efetividade de um processo de mudança organizacional pode depender de inúmeros fatores, sejam eles internos ou externos ao ambiente organizacional (GRAVENHORST, WERKMAN e BOONSTRA, 2003). Ou seja, certas características das organizações, de seus membros ou mesmo do ambiente externo, podem atuar como agentes facilitadores ou dificultadores de processos de mudança organizacional.

No que se refere a características organizacionais, enfatiza-se aqui, a capacidade organizacional para mudança, que, segundo Judge e Douglas (2009), refere-se à combinação das capacidades organizacionais e da gestão que permite a uma organização se adaptar com maior rapidez e efetividade que seus concorrentes a situações de mudança.

A capacidade para mudança pode ser entendida como a capacidade dinâmica da organização, que compreende um conjunto de processos que a habilitam a construir e reconfigurar competências, adquirir e mobilizar recursos (COLLIS, 1994; TEECE, PISANO e SHUEN, 1997; EISENHARDT e MARTIN, 2000). Neiva (2004) definiu capacidade organizacional para mudança como um conceito atrelado a existência de fatores que a habilitam para tal processo e define fatores que podem estar positiva ou negativamente associados à implantação de mudanças organizacionais. Estes fatores podem ser transformacionais ou transacionais.

Os fatores transformacionais abrangem áreas que requerem novos comportamentos dos colaboradores como resposta às pressões do ambiente interno e do ambiente externo, tais como, missão, estratégia, liderança e cultura organizacional. Estes fatores possuem um alto nível de influência no processo de mudança, pois quando um deles sofre alguma alteração tende a ocasionar alterações nos demais também (BURKE e LITWIN, 1992). Eles envolvem: i) fluxo de informação abrangente: características do processo de comunicação que favorecem a mudança; ii) estratégia de atuação: existência de um plano de ação para médio e longo prazo que delimita ações desenvolvidas para a organização garantir a coerência interna e externa da ação organizacional; iii) coalizões organizacionais: modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas; e, iv) turbulência no ambiente externo: forças do ambiente externo que atuam como estímulos para a mudança na organização, como por exemplo, inovações tecnológicas, novas regulamentações e modificações no comportamento dos consumidores (NEIVA, 2004).

Já os fatores transacionais, para Burke e Litwin (1992), são influenciados por elementos psicológicos e organizacionais que controlam as consequências motivacionais que refletem no desempenho geral, são eles: a estrutura, práticas gerenciais, clima de trabalho, sistemas, políticas e procedimentos, tarefas e habilidades requeridas, motivação e necessidades e valores individuais. Eles incluem: i) Autonomia: processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades tomarem decisões importantes sobre a organização; ii) Trabalho em Grupo: forma como o trabalho é

coordenado, dividido e executado na organização, dando ênfase à atuação focalizada em grupos ou equipes de trabalho; iii) Burocracia: existência de barreiras, principalmente decorrentes da estrutura organizacional, que impedem a adoção de inovações na organização; e, iv) Direção: práticas adotadas pelos gerentes para administrar seus recursos no curso normal de suas ações que favorecem a mudança na organização (NEIVA, 2004).

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

Alguns outros termos relacionados ao conceito de capacidade organizacional para mudança são encontrados na literatura, *e.g.* o conceito de flexibilidade organizacional, (PALANISAMY e SUSHIL, 2003; HATUM e PETTIGREW, 2004), de receptividade organizacional para mudança (BUTLER, 2003), de prontidão dos empregados para mudança (HOLT et al., 2007), de adaptabilidade organizacional (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004) e também, o conceito de aprendizagem organizacional (MOILANEN, 2005). Como referência para esta pesquisa adotou-se as conceituações de capacidade organizacional para mudança, estabelecidas por Neiva (2004) e por Neiva e Paz (2007). Deste modo, nesta pesquisa considera-se que a capacidade organizacional para mudança está diretamente relacionada às características ou condições da empresa e de seus membros de implementarem mudanças.

Neste sentido, assume-se que para se conduzir mudanças é necessário entender o reflexo que elas terão não só no ambiente organizacional, mas, também, perceber de que modo, determinadas características dos membros da empresa, podem refletir na eficiência e efetividade do processo. Assim, inserem-se as concepções de Stoker, Grutterink e Kolk (2012), que acreditam que, apoiados em suas características e comportamentos ao gerir tarefas, pessoas e orientar situações, os gestores são essencialmente agentes de mudança.

As competências ou características pessoais de gestão do gestor, podem se caracterizar como fatores facilitadores ou inibidores no processo e na implementação de mudança organizacional. Essas características são definidas em termos de estilos que configuram a atuação do gestor dentro da empresa e determinam como e onde ele exercerá suas atividades com eficiência e eficácia máxima.

O estilo gerencial corresponde à abordagem que o gerente utiliza nos processos de tomada de decisão (KLADIS e FREITAS, 1996). Consoante a essa visão entende-se que o estilo gerencial de um indivíduo define a sua orientação na condução das atividades e das pessoas no ambiente organizacional, caracteriza o quanto o gerente preconiza determinadas ações e relacionamentos, ou ainda, a adaptação de sua orientação frente a diferentes situações.

Nesta pesquisa são abordadas as definições do modelo de avaliação do estilo gerencial desenvolvido por Melo (2004), a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG). Este modelo define o estilo de gerenciar, segundo a percepção dos colaboradores, em termos de atuação voltada à *tarefa*, ao *relacionamento* e a *situação*. O estilo gerencial voltado à *tarefa* refere-se à ênfase dada pelo gerente a definição de papéis, seu e de seus subordinados na busca de realização de metas. O gerente com esse estilo enfatiza o aspecto racional e prioriza o trabalho, o exercício da técnica inerente à função desempenhada, os padrões, a comunicação, a hierarquia, o cumprimento de prazos, regras, os procedimentos e métodos, assim como, a realização das tarefas e a valorização do respeito à autoridade (MELO, 2004; MELEIRO, 2005).

O gerente com o estilo de gerenciar voltado ao *relacionamento* enfatiza relações de trabalho baseadas na confiança mútua, na amizade, no calor humano nas relações, no respeito e no interesse pelas ideias de seus subordinados. O gerente voltado ao relacionamento valoriza a individualidade e as relações interpessoais baseadas no apoio, orientação e facilitação (MELO, 2004). Valoriza e considera mais, a atenção, as expectativas, a

compreensão, o interesse, a satisfação, a motivação, o compromisso de lealdade, a coesão da equipe, é estimulador, confiante, capaz de escutar o subordinado e busca sempre o equilíbrio entre as pessoas (BLAKE e MOUTON, 1976; MELEIRO, 2005).

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

O gestor, dotado de seu estilo de gerenciar, pode atuar como uma ponte e desempenhar o papel de auxiliar as pessoas na compreensão do plano de mudança, além de convencê-las persuasivamente sobre o caminho correto e que trará resultados, motivá-las a participar, direcionar a energia destes no sentido correto e orientá-las a executá-lo adequadamente, ou seja, conduzir a equipe para o caminho da transformação (DUCK, 2002; MACHADO, 2003; BEER, 2009).

### 3. MÉTODO

O presente estudo adota um plano de pesquisa descritivo quanto aos seus objetivos; quantitativo, quanto à abordagem do problema; e, como estratégia de pesquisa, utiliza uma *survey*.

A pesquisa descritiva, no entendimento de Malhotra (2006) e Triviños (2007), tem a finalidade de descrever e prover o conhecimento sobre características e percepções em relação a fatos, objetos ou fenômenos de determinada realidade, bem como determinar o grau de associação das variáveis em estudo.

No que se refere à abordagem quantitativa do estudo, esta se aplica, especialmente, ao levantamento do perfil de determinada população e na identificação do grau de conhecimento e opiniões, bem como hábitos e comportamentos da mesma (MINAYO e SANCHES, 1993). Diante disso, a utilização desta abordagem parece ser coerente com o objetivo desta pesquisa, visto que, para esta investigação, se faz necessária uma abordagem que permita a verificação da opinião sobre estilo gerencial dos gerentes e do conhecimento dos fatores que facilitam ou dificultam a mudança na empresa, em uma grande amostra da população de colaboradores.

Como estratégia de pesquisa desenvolveu-se uma *survey*, que, segundo Freitas et al. (2000, p. 105), consiste na “obtenção de dados ou informações sobre características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo”.

Tomou-se como população-alvo da pesquisa, 1401 colaboradores de uma empresa, denominada aqui, de maneira fictícia, como *Empresa Alpha*. Ela atua como uma das maiores empresas do setor de implementos rodoviários da América Latina e foi escolhida devido aos constantes processos de mudança que tem passado, coadunando assim, com a temática da pesquisa.

Assumiu-se como critério de inclusão, trabalhar na empresa há pelo menos 1 (um) ano, partindo do pressuposto de que estes qualificam-se como informantes-chaves da empresa. Assim, dos 1401 colaboradores da empresa, 307 compuseram a amostra da pesquisa.

Utilizou-se como instrumento de coleta de dados um questionário composto por três seções: a primeira, correspondente ao perfil dos pesquisados (variáveis sócio demográficas e profissionais); a segunda, referente à avaliação da capacidade organizacional para mudança, visando à verificação da percepção dos colaboradores acerca dos fatores que facilitam ou dificultam os processos de mudança na empresa; e a terceira, relativa à avaliação, de acordo com a percepção dos colaboradores, do estilo gerencial dos gerentes do setor em que

trabalham. A composição da segunda e da terceira seção do questionário corresponde ao Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (NEIVA, 2004) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) (MELO, 2004), respectivamente.

O Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança contém duas escalas de capacidade organizacional para mudança, cujos fatores abordam aspectos que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional. A primeira escala trata dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* (autonomia de unidades e pessoas na organização; trabalho em grupo envolvendo pessoas e unidades; burocracia e continuísmo organizacional; direção, flexibilidade e confiança na atuação gerencial) e a segunda investiga os *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* (fluxo de informação abrangente, rápido e preciso dentro da organização; existência de estratégia de atuação organizacional baseada na análise do ambiente externo; coalizões organizacionais apoiadoras da mudança e; turbulência no ambiente externo). Com isto, o instrumento se propõe a indicar os fatores que facilitam ou dificultam o processo de mudança na organização.

A Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG), de Melo (2004), evidencia, a partir das teorias e abordagens existentes acerca da temática, que a atuação da gerência pode se voltar para focos diferentes: *arefa, relacionamento e situacional*. Baseando-se nestes três focos de atuação, a escala de Melo (2004) permite a avaliação do colaborador sobre o estilo gerencial de seu gerente.

Para tratamento dos dados obtidos por meio dos questionários realizaram-se, além das análises de confiabilidade de coerência interna (Alfa de *Cronbach*) dos instrumentos, análises descritivas simples (média padronizada ( $\bar{x}$ ) das dimensões e dos construtos; desvio padrão (Dp) e a amplitude (Amp) de variação dos escores (mínimo e máximo)) e análises de correlação de Pearson (r) entre as variáveis.

As médias padronizadas foram obtidas por meio da transformação dos dados intervalares em dados categóricos, ou seja, realizou-se uma padronização dos escores. A padronização dos escores permite a qualificação da soma dos resultados em medidas classificatórias. Assim, foram convencionadas duas classificações para qualificar as variáveis e definir os resultados encontrados, são elas: baixo (de 0,00% a 50,00%); alto (de 50,01% a 100,00%).

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Apresentam-se nesta seção, os resultados da pesquisa. Para tanto, a apresentação e discussão dos resultados está organizada em duas partes, a saber: primeiro, analisam-se individualmente cada um dos construtos abordados na pesquisa, estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança; segundo, realiza-se a análise da relação entre o estilo gerencial e a capacidade organizacional para mudança.

##### **4.1 Estilo Gerencial e Capacidade Organizacional para Mudança: análise individual dos construtos**

Caracterizando, inicialmente, a amostra pesquisada (307 colaboradores), percebe-se que, de modo geral, esta é formada predominantemente por pessoas do sexo masculino (89,58%), na faixa etária de 27 a 35 anos (33,22%), com 2º Grau Completo, trabalhando no setor industrial da empresa (72,32%) num tempo de pelo menos 1 ano até 2 anos (+ de 1 ano e – de 2 anos – 31,27%).

A fim de identificar o estilo gerencial dos gerentes, a partir da percepção dos colaboradores, primeiramente, verificou-se a confiabilidade de coerência interna do modelo de Melo (2004), utilizado como um dos instrumentos de coleta de dados nesta pesquisa, por meio do Alfa de *Cronbach*. Assim, obteve-se Alfa de *Cronbach* de 0,940, o que demonstra

uma confiabilidade “excelente”. No que diz respeito à confiabilidade dos construtos do instrumento – *tarefa, relacionamento e situacional* -, o Alfa de *Cronbach* apresentou-se com uma associação “boa”, “muito boa” e “excelente”, respectivamente.

Especificamente, no que diz respeito às avaliações do estilo gerencial dos gerentes, a partir da percepção dos colaboradores, os dados revelaram que as médias padronizadas de todos os construtos – *tarefa, relacionamento e situacional* - estão dentro da classificação “alto”. No entanto, o estilo gerencial com a maior média, segundo a percepção dos colaboradores pesquisados, corresponde ao estilo de gerenciar orientado para a *tarefa* (64,76%), seguido do estilo gerencial *situacional* (59,60%) e do estilo voltado para o *relacionamento* (57,17%).

Cabe lembrar que as médias estão categorizadas em “baixo” (média de 0,00% a 50,00%) e “alto” (média de 50,01% a 100,00%), no intuito de melhor esclarecer o nível atingido por cada dimensão e construto.

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

Outrossim, avaliando os fatores que podem facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais do tipo transacionais ou transformacionais, que, por sua vez, caracterizam a capacidade organizacional para mudança, verifica-se, inicialmente, a confiabilidade do modelo de Neiva (2004), também utilizado como instrumento de coleta de dados na pesquisa e, em seguida realizam-se as análises estatísticas das dimensões e construtos que compõe o modelo.

Deste modo, por meio do Alfa de *Cronbach*, verificou-se que a confiabilidade de coerência interna geral do instrumento de Neiva (2004) é “excelente” (0,968), bem como a confiabilidade das dimensões - *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* (0,941) e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* (0,945). Com relação à confiabilidade dos construtos do instrumento, percebem-se associações classificadas como “moderada”, “boa”, “muito boa” e “excelente”, todas dentro dos valores mínimos esperados.

Por meio das análises estatísticas, verificou-se que, de modo geral, a *Empresa Alpha* possui baixa capacidade para efetuar/implementar mudanças, visto que, todas as dimensões e construtos do modelo de Neiva (2004), receberam a classificação “baixo”, conforme a categorização das médias padronizadas.

Além dos resultados gerais, podem-se analisar separadamente os resultados das médias padronizadas de cada uma das dimensões. A diferença das médias da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* ( $\bar{x}=43,36$ ) e dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* ( $\bar{x}=43,23$ ) é irrisória, o que indica que a *Empresa Alpha* não possui diferenças no que tange à capacidade para efetuar mudanças transacionais ou mudanças transformacionais. Ou seja, o preparo da empresa para propor e implementar mudanças referentes a estrutura, práticas gerenciais e sistemas (mudanças transacionais) e mudanças relacionadas com aspectos-chaves dentro da organização (mudanças transformacionais) é igualmente baixo.

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

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

#### **4.2 O Estudo da Relação Entre o Estilo Gerencial e a Capacidade Organizacional para Mudança**

Após as análises individuais dos construtos abordados na pesquisa, procede-se a análise de correlação entre eles. Para tanto, utilizou-se a técnica de determinação do coeficiente de correlação de Pearson ( $r$ ), considerando-a adequada para análise de associação ou relação entre duas variáveis.

Primeiramente, observa-se a significância ( $p$ ) das correlações, verificando-se assim, que todas são significativas, visto que os seus valores foram 0 (zero). Destaca-se que, se consideram significantes as correlações onde  $p < 0,5$ ,

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

Em um primeiro momento, discutem-se as correlações gerais entre as dimensões das variáveis em análise, ou seja, analisam-se as correlações entre: a) estilos gerenciais (*tarefa, relacionamento e situacional*) e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*; b) estilos gerenciais (*tarefa, relacionamento e situacional*) e *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*. Assim, observou-se que as correlações, além de positivas, são moderadas, tendo em vista que se encontram no intervalo de +0,25 a +0,5. A Figura 1 resume as correlações encontradas.

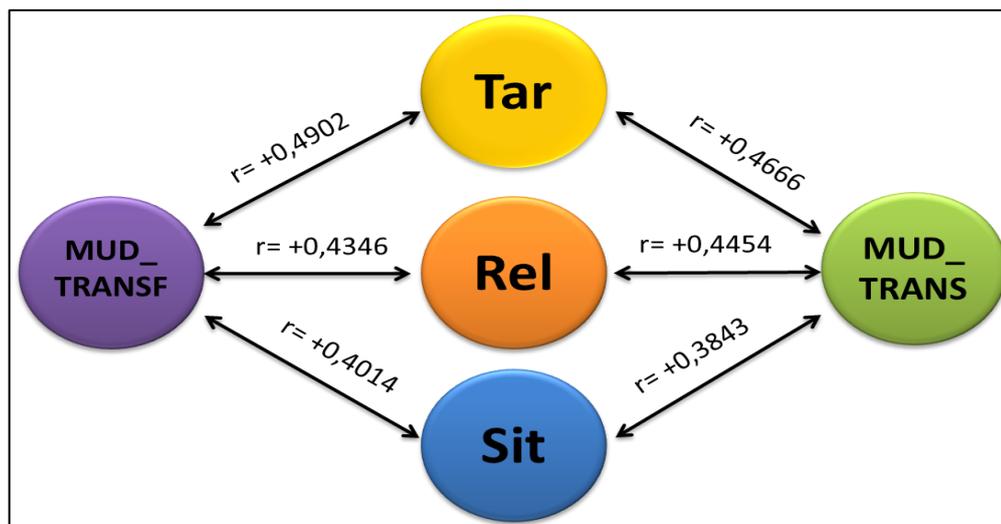


Figura 1 – Correlações Gerais entre os Estilos Gerenciais e as Dimensões dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional e dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

\*MUD\_TRANSF: Mudança Transformacional; MUD\_TRANS: Mudança Transacional; Tar: Estilo Gerencial *Tarefa*; Rel: Estilo Gerencial *Relacionamento*; Sit: Estilo Gerencial *Situacional*.

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

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

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

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

Em um segundo momento, analisam-se as correlações entre os estilos gerenciais (*tarefa*, *relacionamento* e *situacional*) e os construtos das dimensões da capacidade organizacional para mudança, ou seja, verificam-se as seguintes relações entre: a) o estilo

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

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

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

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

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

Essa situação pode ser explicada pelas percepções de Sá Silva (2010), que acredita ser possível haver uma combinação de estilos de liderança resultando em uma orientação para gerir que mescla características de mais de um estilo. No caso desta pesquisa, verifica-se uma mescla entre o estilo de gerenciar *tarefa* e comportamentos voltados à consideração dos relacionamentos, ou seja, o gerente aspira por elevados padrões de desempenho, foca nos resultados e no alcance de metas, mas enfatiza, também, a participação de todas as pessoas para com as necessidades da produção (SÁ SILVA, 2010).

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

Essas colocações parecem coadunar com o resultado da correlação entre o estilo de gerenciar orientado para a *tarefa* e o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação*

*Gerencial*, visto que se complementam o foco nos resultados e o estabelecimento de metas claras e definidas, oriundos tanto das características do estilo gerencial *tarefa*, quanto da expressão do construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial*.

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

Miller (2012) acredita que o gestor deve assegurar uma comunicação eficaz entre os condutores das mudanças e seus colaboradores, esclarecendo as etapas e o andamento das mudanças que estão acontecendo na prática. Para Reis (2009), uma boa comunicação organizacional assume um grande papel nos processos de mudança organizacional, visto que é um veículo de diálogo entre a empresa e seus colaboradores.

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

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

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

Por fim, o estilo gerencial *situacional* correlaciona-se de forma positiva e moderada com o construto *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* ( $r = +0,5191$ ) da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* e, também, com o construto *Fluxo de Informação* ( $r = +0,4764$ ) da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*.

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

O estilo gerencial *situacional* apresentou, ainda, uma associação positiva com o *Fluxo de Informação* dentro da Empresa *Alpha*, ou seja, a partir de sua postura comportamental adaptável e flexível, o gerente contribui na articulação das informações dentro da Empresa

*Alpha*. Miller (2012) chama a atenção de que articular, comunicar e estimular propósitos compartilhados direciona o foco dos colaboradores para a obtenção dos objetivos da mudança e assegura que as mudanças objetivadas acontecerão na prática da forma como foram planejadas. Assim, entende-se que os gerentes da Empresa *Alpha* que expressam o estilo de gerenciar *situacional* colaboram e facilitam para as mudanças transformacionais.

Fazendo uma análise geral das correlações entre os estilos gerenciais e os construtos das dimensões da capacidade organizacional para mudança, percebe-se que todos eles, *tarefa*, *relacionamento* e *situacional*, expressaram com maior intensidade uma relação com os construtos *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional*, e *Fluxo de Informação* da dimensão dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional*, como se pode verificar na Figura 2.

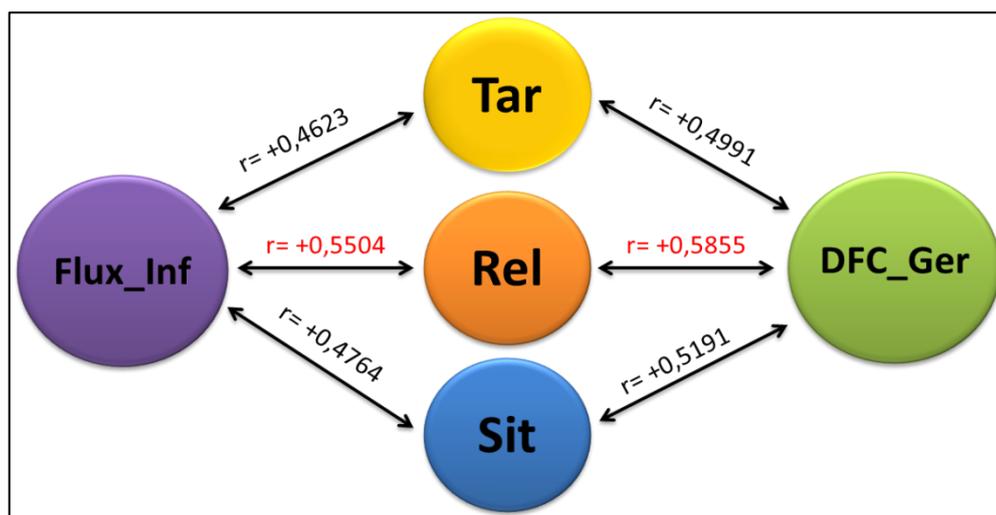


Figura 2 – Correlações entre os Estilos Gerenciais e os Construtos Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial e Fluxo de Informação das Dimensões dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

\* Flux\_Inf: Fluxo de Informação; DFC\_Ger: Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial; Tar: Estilo Gerencial *Tarefa*; Rel: Estilo Gerencial *Relacionamento*; Sit: Estilo Gerencial *Situacional*.

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

Ainda analisando a Figura 2, percebe-se que o maior coeficiente de correlação se dá com o estilo de gerenciar *relacionamento*, em ambos os construtos *Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* ( $r= + 0,5855$ ) e *Fluxo de Informação* ( $r= +0,5504$ ), o que denota uma associação de maior intensidade entre um estilo que prima pelo bom relacionamento, pela amizade e interesse nos sentimentos e ideias, e a inspiração de confiança na gerência por parte dos colaboradores, bem como a transmissão de todas as informações necessárias ao trabalho.

Um estilo gerencial é expresso a partir das habilidades, formas e padrões com que os líderes/gestores/gerentes agem, tomam decisões e conduzem as pessoas e a empresa. Assim, parece que o cerne da definição de um estilo influenciador ou não de fatores organizacionais, como, por exemplo, os que facilitam ou dificultam mudanças transacionais e transformacionais, não está estritamente nas características e comportamentos de cada um deles, podendo estar relacionado com a percepção daqueles que são diretamente influenciados por sua atuação, ou seja, os colaboradores, visto que, nesta pesquisa, a definição do estilo de gerenciar dos gerentes, bem como da capacidade organizacional para mudança, foi realizada a partir da percepção dos pesquisados.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Partindo destes pressupostos, estabeleceu-se como objetivo central desta pesquisa “investigar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais”, sendo que, para atendê-lo, primeiramente identificou-se o estilo de gerenciar dos gerentes, segundo a percepção dos colaboradores, posteriormente, investigaram-se os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transformacionais, e, por fim, correlacionaram-se os resultados dos estilos gerenciais com os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais e transformacionais na organização. Assim, obteve-se a correlação entre os construtos aqui investigados, quais sejam, estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança.

No que tange ao estilo gerencial, evidenciou-se que, segundo a percepção dos colaboradores pesquisados, a maior parte dos gerentes tem o estilo de gerenciar *tarefa*, ou seja, a maioria dos gerentes da *Empresa Alpha* exerce uma gestão que coloca o trabalho acima de tudo, sendo direcionada ao cumprimento de prazos, seguimento de procedimento e técnicas, organização e orientação de funções, alcance de metas e, sobretudo, com foco nos resultados (MELO, 2004; MELEIRO, 2005; PICCOLO et al., 2012).

Ao investigar os fatores que facilitam ou dificultam tanto as mudanças transacionais, quanto as mudanças transformacionais, verificou-se que todos os fatores apresentaram níveis considerados baixos, sugerindo, então, que estes atuam na *Empresa Alpha* como dificultantes das mudanças transacionais e transformacionais que a mesma propõe e implementa. O achado representa uma baixa capacidade da *Empresa Alpha* para efetuar mudanças do tipo transacional e do tipo transformacional.

No que tange as correlações entre os construtos da pesquisa – estilo gerencial e capacidade organizacional para mudança -, os resultados evidenciaram correlações positivas e moderadas entre todas as dimensões, sendo que as correlações de maior intensidade foram as do estilo gerencial *tarefa* com as dimensões dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional* ( $r= +0,4902$ ) e dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional* ( $r= +0,4666$ ). Essas correlações de maior intensidade permitem inferir que, na *Empresa Alpha*, os gerentes que gerenciam orientados à *tarefa* influenciam de maneira mais significativa sobre os fatores que poderão preparar ou dificultar a atuação da

empresa frente às mudanças transacionais ou transformacionais que a mesma poderá vir a realizar.

Ao analisar a relação de cada um dos estilos gerenciais – *tarefa, relacionamento e situacional* - com cada um dos construtos que compõem as dimensões dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional – Autonomia de Unidades e Pessoas; Trabalho em Grupo; Burocracia e Continuísmo Organizacional; e Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial* - e dos *Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional – Estratégia de Atuação Organizacional; Fluxo de Informação; Coalizões Apoiadoras da Mudança; e Turbulência do Ambiente Externo* -, verificam-se também correlações positivas e moderadas.

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

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

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

## REFERÊNCIAS

- BEER, M. **Gerenciando mudança e transição**. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- BLAKE, R.; MOUTON, J. **O grid gerencial**. Pioneira: São Paulo, 1976.
- BURKE, W. W. **Organization development: a normative view**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.
- CLEMENTEA, M.; ALMEIDA, C. (orgs). Unidade de Orientação e Integração - UOI. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. **Liderança e gestão de equipas**. Documentação de apoio. Disponível em: <[http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs\\_Workshops\\_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf](http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf)> Acesso em: 27 dez. 2012.
- COLLIS, D. J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. 8, p. 143-152, 1994.
- DOMINGOS, S. G. Influência dos Fatores de Capacidade Organizacional na Percepção de Mudanças. **Dissertação (Mestrado em Psicologia Social, do Trabalho e das Organizações)** - Universidade de Brasília (UnB), Brasília, 2009.

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

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

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

FREITAS, H.; OLIVEIRA, M. SACCOL, A. Z.; MOSCAROLA, J. O método de pesquisa *survey*. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, jul./set. 2000.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 31-52, mar. 2007.
- NEIVA, E. R.; ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validacion de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista de Psicologia Del Trabajo y das Organizaciones**, v. 20, n. 1, p. 9-30, 2004.
- NUNES, A. M. G. Personalidade, Liderança e Poder. **Dissertação (Mestrado em Ciência Política)** – Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação da Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2012.
- PALANISAMY, R.; SUSHIL, K. Achieving organizational flexibility and competitive advantage through information systems flexibility: a path analytic study. **JIKM**, v. 2, n. 3, p. 261-277, 2003.
- PICCOLO, R. F.; BONO, J. E.; KATHRIN, H.; ROWOLD, J.; DUEHR, E.; JUDGE, T. A. The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? **The Leadership Quarterly**, v. 23, p. 567 - 581, 2012.
- RAJAGOPALAN, N.; SPREITZER, G.M. Toward a theory of strategic change: a multi-lens perspective and integrative framework. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 1, p. 48-79, 1996.
- REIS, M. C. Agenciamento comunicacional e mudança organizacional estratégica. *In*: KUNSCH, M. K. **Comunicação organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- SÁ SILVA, M. F. P. C. Avaliação de competências de liderança nos líderes intermédios. Desempenho/eficácia organizacional. Estudo de caso numa empresa Multinacional do ramo farmacêutico. **Dissertação (Mestrado em Estratégia Empresarial)** – Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra, Portugal, 2010.
- SOUZA SILVA, J. A mudança de época e o contexto global cambiante: implicações para a mudança institucional em organizações de desenvolvimento. *In*: LIMA, S. M. V. et al. **Mudança organizacional: teoria e gestão**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Mangement Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- TOULMIN, S.; GUSTAVSEN, B. (Eds.) **Beyond theory: changing organizations through participation**. Amsterdam: John Benjamins, 1996.
- TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007.