



ESTRATÉGIAS

RELAÇÃO ENTRE ESTILO GERENCIAL E CAPACIDADE ORGANIZACIONAL PARA MUDANÇA: PERSPECTIVAS E DESAFIOS DE UMA EMPRESA DO SETOR DE IMPLEMENTOS RODOVIÁRIOS

RELATIONSHIP BETWEEN MANAGEMENT STYLE AND ORGANIZATIONAL CAPACITY FOR CHANGE: PROSPECTS AND CHALLENGES OF A ROAD IMPLEMENT SECTOR COMPANY

Katiuscia Schiemer Vargas
Universidade Federal do Pampa

Tatiane de Andrade Neves Horbe
Universidade Federal de Santa Maria

Gilnei Luiz de Moura
Universidade Federal de Santa Maria

Terry Rosado Maders
Universidade Federal de Santa Maria

Data de submissão: 22 nov. 2016. **Data de aprovação:** 20 jul. 2017. **Sistema de avaliação:** Double blind review. Universidade FUMEC / FACE. Prof. Dr. Henrique Cordeiro Martins. Prof. Dr. Cid Gonçalves Filho.

RESUMO

O estudo tem como objetivo 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, utilizando como delineamento de pesquisa um estudo de caso. A amostra foi composta por 307 colaboradores de uma empresa que vivenciou processos de mudança. Os resultados demonstraram que, segundo a percepção dos colaboradores, a maioria dos gerentes possui estilo gerencial orientado para a tarefa e, de modo geral, a empresa possui baixa capacidade para efetuar mudanças. Por fim, os resultados das correlações permitem inferir que os estilos gerenciais se relacionam com os mesmos construtos dos fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança. Ou seja, independentemente de o 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. Mudança Transacional. Mudança Transformacional. Estilo Gerencial.

ABSTRACT

The study aims to investigate the relationship between management style and the factors that facilitate or hinder organizational change. For this, the research has a descriptive and quantitative character, using as research delineation a case study. The sample was composed by 307 employees of a company that has experienced processes of change. The results showed that, according to the employees' perception, most managers have a task oriented management style and, in general, the company has low capacity to make changes. Finally, the results of the correlations allow us to infer that management styles are related to the same constructs of the factors that make up the organizational capacity for change. That is, regardless if the manager's focus of action is task or results oriented, for interpersonal relationships or suitable to the context of the situation, the influence over change capacity is the same.

KEYWORDS

Organizational Change. Organizational Capacity for Change. Transactional Change. Transformational Change. Management Style.

INTRODUÇÃO

As pressões competitivas que marcam o atual ambiente organizacional, o crescente dinamismo e incerteza dos mercados, a crescente taxa de desenvolvimento tecnológico e a turbulência ambiental devido às rápidas e inesperadas mudanças são características inevitáveis de um mundo global, que tem passado a exigir das organizações o desenvolvimento de novas e eficazes configurações, novas competências, inovação de ferramentas e modelos de gestão, a fim de adaptarem-se as pressões do ambiente interno e externo para sobreviver e prosperar, em meio a essa complexa conformação (FRANCO; ALMEIDA, 2011). Assim, buscando o diferencial competitivo, as empresas passam a propor processos de mudanças organizacionais, os quais compreendem modificações de abrangência

tanto no âmbito organizacional, considerando a organização como um todo, quanto nas unidades e pessoas da organização (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; SPREITZER, 1996). Os fatores que podem vir a facilitar ou dificultar as mudanças organizacionais caracterizam a capacidade organizacional para mudança (GRAVENHORST; BOONSTRA, 2003) e; explicam a existência/inexistência de características da organização e de seus membros que corroboram com o desenvolvimento de ações para se efetuarem mudanças (GREENWOOD; HININGS, 1996).

Nesse sentido, ter uma estratégia inteligente não é suficiente para a efetividade das mudanças, uma vez que estas 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.

Além disso, deve-se levar em consideração que os processos de mudanças 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. Tais características, são definidas em termos de estilos que irão configurar a atuação do gestor dentro da empresa e podem caracterizar-se como fatores facilitadores no processo de mudança organizacional (DOMINGOS, 2009; DOMINGOS; NEIVA, 2014).

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

Levando em consideração o que foi exposto até o momento e vislumbrando a definição de um foco primário para o desenvolvimento deste trabalho, considerou-se relevante compreender: “*Qual a relação entre o estilo gerencial dos gestores e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais?*”. Assim, o presente estudo tem como objetivo central investigar a relação entre o estilo gerencial dos gestores e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças organizacionais.

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

Para tanto, o artigo está estruturado em seis seções. A primeira corresponde à introdução, apresentando uma visão geral sobre o tema, o problema e o objetivo do estudo. A segunda seção compreende o arcabouço teórico do trabalho, sustentado nos dois eixos centrais da pesquisa: a capacidade organizacional para mudança e o estilo gerencial.

Em seguida, na terceira seção, apresenta-se o método utilizado para o desenvolvimento do estudo, abordando a caracterização da pesquisa, a população e a amostra, bem como a coleta e a análise dos dados. A seção quatro se ocupa em apresentar o caso estudado destacando as mudanças pelas quais a empresa passou. Por sua vez, na quinta seção apresentam-se e discutem-se os resultados empíricos da pesquisa relacionando as temáticas em estudo e, desta forma, atingindo o objetivo proposto. Na seção seis, são realizadas as considerações finais da pesquisa e apresentadas sugestões para trabalhos futuros. Por fim, somam-se a estas seções e finalizam o artigo as referências utilizadas no seu desenvolvimento.

Capacidade Organizacional para Mudança e Estilo Gerencial

A efetividade de um processo de mudança pode depender de inúmeros fatores, sejam eles internos ou externos ao ambiente organizacional (GRAVENHORST; WERKMAN; BOONSTRA, 2003). No que tange, as características organizacionais, enfatiza-se aqui, a capacidade organizacional para mudança que, para 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.

Ainda, esta 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 (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; EISENHARDT; MARTIN, 2000). Neiva (2004) definiu capacidade para mudança como um conceito atrelado a existência de fatores que positiva ou

negativamente habilitam a organização para tal processo. 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 externo, tais como, missão, estratégia, liderança e cultura organizacional. Estes fatores possuem um alto nível de influência no processo de mudança, pois a alteração de um implica em modificações nos demais (BURKE; LITWIN, 1992). Eles envolvem: a) fluxo de informação abrangente: características do processo de comunicação que favorecem a mudança; b) 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; c) coalizões organizacionais: modo como as coalizões se organizam para apoiar ou resistir às mudanças propostas; e, d) 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).

Por sua vez, 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: a) autonomia: processo de descentralização das decisões na organização, enfatizando a possibilidade das pessoas e das unidades

tomarem decisões importantes sobre a organização; b) 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; c) burocracia: existência de barreiras, principalmente decorrentes da estrutura organizacional, que impedem a adoção de inovações na organização; e, d) 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.

Como referência para esta pesquisa adotaram-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 (NUTT, 2006; SNOWDEN; BOONE, 2007; CLARKE, 2013; MAKHDOM; GHAZALI, 2013). 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 modo de atuação** 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, re-

gras, os procedimentos e métodos, assim como, a realização das tarefas e a valorização do respeito à autoridade (MELO, 2004; MELEIRO, 2005).

Já o estilo de gestão voltado ao relacionamento enfatiza as relações de trabalho baseadas na confiança mútua, na amizade, 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; MOUTON, 1964; MELEIRO, 2005).

Por outro lado, o estilo de gestão situacional baseia-se na concepção de que não existe uma única forma 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 portanto, a habilidade do gestor em identificar a realidade do ambiente de trabalho e assim, adaptar o seu estilo às necessidades desse ambiente. Este modo de gestão 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).

Assim, o gestor e seu modo de atuação, pode agir 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 (HARVARD BUSINESS REVIEW, 2003; LUECKE, 2003; BEER, 2009, 2013).

Método

O presente estudo adota um plano de pesquisa descritivo, quanto aos seus objetivos; quantitativo, quanto à abordagem do problema; e, como delineamento de pesquisa, utiliza um estudo de caso (YIN, 2009). A organização tomada como estudo de caso para esta pesquisa é 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 passou, ou seja, a mesma é um caso representativo do fenômeno em estudo.

Para realização do estudo tomou-se como população-alvo da pesquisa, os 1401 colaboradores da Empresa *Alpha*, assumindo-se como critério de inclusão, aqueles que trabalham nesta há pelo menos 1 (um) ano, partindo do pressuposto de que estes qualificam-se como informantes-chaves organização, objeto de análise. Assim, dos 1401 colaboradores da empresa no período de realização da pesquisa, 307 compuseram a amostra da pesquisa.

Para a coleta dos dados utilizou-se o Instrumento de Capacidade Organizacional para Mudança (Neiva, 2004) e a Escala de Avaliação do Estilo Gerencial (EAEG) (MELO, 2004). O Instrumento de Avaliação da Capacidade Organizacional para Mudança contém duas dimensões de capacidade organizacional para mudança, cujos fatores abordam aspectos que facilitam ou dificultam o processo de mudança organizacional.

A primeira dimensão trata dos **Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional**, composta pelos construtos, 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**, formada pelos construtos 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.

Após coletados, os dados foram transpostos ao *software* “*Statistical Package for the Social Sciences – SPSS 18.0*”. Para traçar o perfil dos respondentes foram efetuadas análises estatísticas e de frequência relacionadas às variáveis sociodemográficas e profissionais pesquisadas. Posteriormente, realizaram-se análises de confiabilidade de coerência interna (Alfa de Cronbach¹) 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 convenionadas 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%).

O Estudo de Caso

A Empresa *Alpha* foi uma das primeiras fábricas de implementos rodoviários do Brasil e hoje atua como uma das maiores empresas do setor de implementos rodoviários da América Latina. Comercializa graneleiros, reboques, semirreboques, bitrem, rodotrem, basculantes, carga seca, dentre outros implementos rodoviários.

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

¹ O coeficiente Alfa de Cronbach representa um dos procedimentos estatísticos mais utilizados para mensuração da coerência interna de escalas. Considera-se sua intensidade de associação de acordo com a sua variação dentro da escala de 0 a 1: <0,6 (Baixa); 0,6 a <0,7 (Moderada); 0,7 a <0,8 (Boa); 0,8 a <0,9 (Muito Boa) e >0,9 (Excelente).

Empresa *Alpha* passou. A venda da empresa e a consequente modificação da sua formação acionária e de gestão ocasionou uma sucessão de outras alterações, que fizeram com que a organização assumisse uma direção preocupada com o seu desenvolvimento, crescimento e capitalização.

Um dos pilares da empresa, que passou por significativas modificações, foi a liderança, onde houve a inserção do processo de governança corporativa, que fez com que se instaurasse um novo planejamento e modelo de gestão. Antes da venda, a empresa era liderada pela família fundadora, que mantinha uma estreita relação com seus colaboradores e administrava a empresa e seus recursos preocupando-se em atender e suprir os objetivos organizacionais e, também, se voltando às necessidades individuais de seus colaboradores. Após a venda, a liderança da Empresa *Alpha* passou a ser mais focada nos resultados do que nas relações. Para tanto, foi criada uma diretoria de controladoria e finanças e contratada uma auditoria independente.

Além disso, outra mudança de suma importância se refere à liderança da empresa, que passou a ter um *CEO* (*Chief Executive Officer*) atuando conforme as diretrizes e metas estabelecidas pelos investidores do fundo internacional, compradores da empresa.

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

Essas mudanças influenciaram de maneira significativa a organização, pois envolveram fatores que atuam como pilares da organização, como a cultura, a visão e a liderança organizacional. Sendo assim, ao se realizar uma associação teórica a essas

modificações percebe-se o investimento em mudanças do tipo transformacionais, que são aquelas que envolvem fatores que, sofrendo alterações, tendem a ocasionar modificações nos demais sistemas organizacionais (BURKE; LITWIN, 1992). Em suma, a Empresa *Alpha* realizou as seguintes mudanças transformacionais: mudanças na cultura organizacional, na sua visão, na liderança e nas suas estratégias.

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

No que se refere à estrutura da empresa, houve uma adequação e reestruturação de acordo com o novo sistema de gestão. Foram criados novos setores na empresa, com designações específicas, bem como a redefinição da hierarquia da empresa, que fez com que houvesse o enxugamento de áreas administrativas e, assim, se instituíssem novas metas e regras. As mudanças de sistemas, políticas e procedimentos organizacionais na Empresa *Alpha* referem-se à criação de políticas de conduta, bem como modificações no sistema de produção. A identidade visual da empresa também passou por modificações, tendo sido realizado um *redesign* do *slogan* com o objetivo de modernizar e padronizar a divulgação da marca.

Após a venda, a empresa passou a investir na troca de pessoal, tanto de maneira interna como por meio de recrutamento externo, vi-

sando agregar e alocar profissionais com qualificações que coadunassem e corroborassem com os novos propósitos organizacionais instituídos, caracterizando, assim, a busca por modificações das habilidades e competências de seus colaboradores.

Todas essas mudanças compõem o contexto interno da empresa e acabam por refletir na atuação externa da mesma. Como já mencionado, percebe-se que com a venda da empresa e a consequente mudança de gestão, diversas outras mudanças foram desencadeadas. Essas mudanças abrangem diferentes setores, abarcaram diversos objetivos e se voltaram para inúmeros fatores dentro do ambiente organizacional, cada qual com uma natureza definida, transacional ou transformacional. Conhecer as mudanças pelas quais a empresa passou/ está passando, além de elucidar um panorama das condições de atuação da empresa, colabora para o entendimento de resultados posteriores.

Estilo Gerencial e Capacidade Organizacional para Mudança: compreendendo as suas relações

A Empresa *Alpha*, que iniciou suas atividades, em 1970, com um quadro de 20 colaboradores. Possuía, no momento da realização da pesquisa, 1401 colaboradores, dos quais, 307 constituíram a amostra da pesquisa como já mencionado.

Caracterizando a amostra pesquisada, 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) 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, isto baseando-se em Hair *et al.* (2005).

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%).

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 (FEUP, 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 (FEUP, 2012).

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) 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 di-

menção 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.

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 significân-

cia (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 geren-

ciais (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.

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

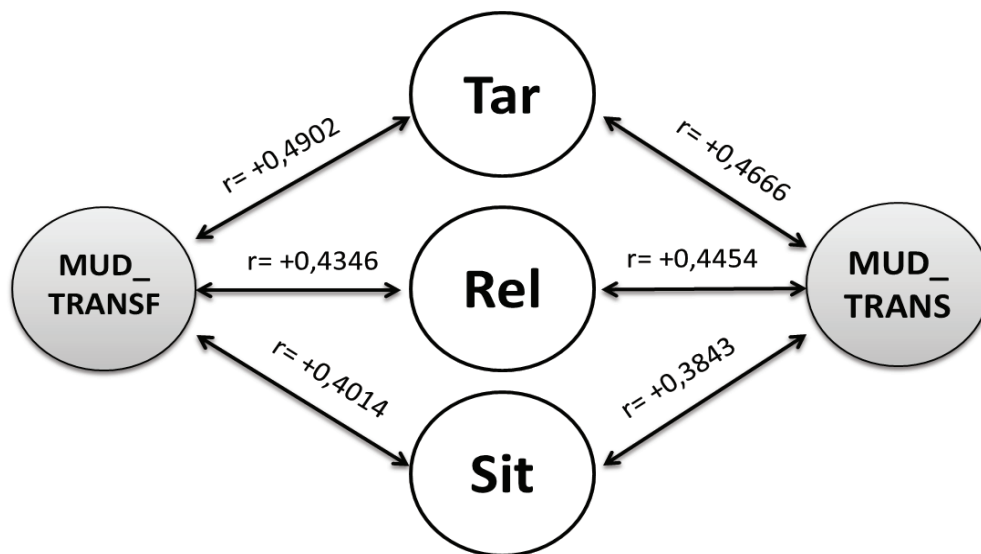


FIGURA 1 – Correlações Gerais entre os Estilos Gerenciais e as Dimensões dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional e dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional.

MUD_TRANSF: Mudança Transformacional; MUD_TRANS: Mudança Transacional; Tar: Estilo Gerencial Tarefa; Rel: Estilo Gerencial Relacionamento; Sit: Estilo Gerencial Situacional.

Fonte: Dados da Pesquisa.

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 *et al.* (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 (1996) 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 resulta-

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

O estilo gerencial relacionamento relaciona-se, ainda, de forma positiva e moderada com o construto Fluxo de Informação

da dimensão dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional ($r = +0,5584$). Esta associação pressupõe uma facilitação do fluxo da informação dentro da empresa quando o gerente atua com um estilo voltado ao relacionamento.

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 et al. (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, comuni-

car 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.

Os resultados permitem 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, Flexi-

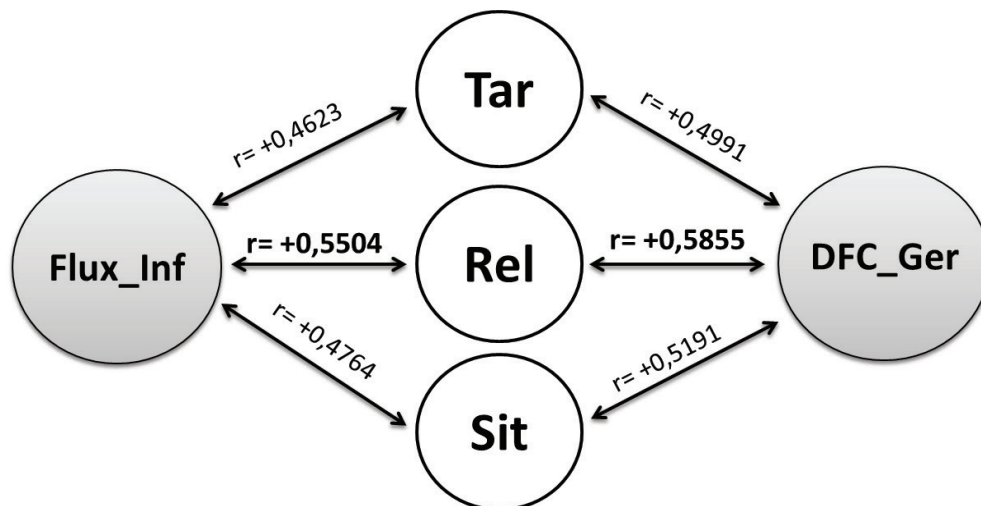


FIGURA 2 – Correlações entre os Estilos Gerenciais e os Construtos Direção, Flexibilidade e Confiança na Atuação Gerencial e Fluxo de Informação das Dimensões dos Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transacional Fatores que Facilitam ou Dificultam a Mudança Transformacional.

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.

Fonte: Dados da Pesquisa.

bilidade 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.

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 Krantz (2001) e Sirkin, Keenan e Jackson (2005), 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; 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, a fim de se alcançar o propósito central deste artigo de se investigar a relação entre o estilo gerencial dos gerentes e os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças, primeiramente identificou-se o estilo de gerenciar dos gerentes, segundo a percepção dos colaboradores, posteriormente, investigou-se os fatores que facilitam ou dificultam as mudanças transacionais e os fatores que facilitavam ou dificultavam as mudanças transformacionais, e, por fim, correlacionou-se os resultados dos estilos gerenciais com os fatores que facilitavam ou dificultavam 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.

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*. 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.

É importante frisar que 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 tem-

po, ou seja, pesquisas abordando a temática contribuem, ainda, como uma orientação empírica às empresas e responsáveis pelos processos de transformações e mudanças organizacionais.

Realizando uma análise sob o prisma empresarial, a pesquisa poderá dar subsídio às empresas no que tange ao conhecimento de suas reais capacidades para efetuar mudanças, com destaque aos fatores e questões que precisam ser desenvolvidas ou melhoradas para que as mudanças tenham sucesso; a identificação do estilo de gestão de seus gerentes, o que culmina no conhecimento de como processos e pessoas estão sendo conduzidos; a avaliação da adequação

da alocação dos gerentes nos setores da empresa com o seu estilo de gestão, considerando que este pode não coadunar com os objetivos a que se propõe o setor; e a compreensão de como o estilo de gestão dos seus gerentes está influenciando as mudanças que a empresa se propõe a fazer.

Como sugestão para estudos futuros, indica-se a investigação da temática em outros contextos, de modo a visualizar possíveis diferenças na relação entre os estilos gerenciais e os fatores que compõem a capacidade organizacional para mudança, além do estudo da relação de outras variáveis ou características dos gerentes com a capacidade organizacional para mudança.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BEER, M. **High commitment, high performance: how to build a resilient organization for sustained advantage**. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.
- BEER, M. The strategic fitness process: a collaborative action research method for developing organizational prototypes and dynamic capabilities. **Journal of Organization Design** 2, n. 1, 2013.
- BLAKE, R. R.; MOUTON, J. S. **The managerial grid**. Houston, TX: Gulf, 1964.
- BURKE, W. W. **Organization development: a normative view**. Reading, MA: Addison-Wesley, 1987.
- BURKE, W. W.; LITWIN, G. H. A causal model of organizational performance and change. **Journal of Management**, vol. 18, No3, pp. 523-545, 1992.
- CLARKE, N. Model of complexity leadership development. **Human Resource Development International**, 16(2):135-150, 2013.
- DOMINGOS, S. G. **Influência dos fatores de capacidade organizacional na percepção de mudanças**. 2009. Dissertação (Mestrado) - Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2009.
- DOMINGOS, S. G., NEIVA, E. R. Percepção dos Funcionários sobre Mudanças Transacionais e Transformacionais em uma Organização Pública. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, pp. 118-138, 2014.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10/11, pp. 1105-1122, 2000.
- EISENHARDT, K. M.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision making. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, pp. 17-37, 1992.
- FEUP. Unidade de Orientação e Integração - UOI. Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto. **Liderança e Gestão de Equipas**. Documentação de Apoio. 2012. Disponível em: <http://paginas.fe.up.pt/~contqf/qualifeup/UOI/documents/Docs_Workshops_Formacao/Manual%20de%20Lideranca%20e%20Gestao%20de%20Equipas.pdf>.
- GHEMAWAT, P. **Commitment: the dynamic of strategy**. New York, NY: The Free Press, 1991.
- 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**, 52 (1), pp. 83-105, 2003.
- GREENWOOD, R.; HININGS, C. R. Understanding radical organizational change: bringing together the old and the new institutionalism. **Academy of Management Review**, 21(4), pp. 1022-1054, 1996.
- HAIR, Jr, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HARVARD BUSINESS REVIEW. **Harvard business essentials (misc. authors 2003) managing change and transition**. Boston, MA.: Harvard Business School Press, 2003.
- JUDGE, W. Q.; DOUGLAS, T. Organizational change capacity: the systematic development of a scale'. **Journal of Organizational Change Management**, 22 (6), pp. 635-649, 2009.
- KOTTER, J. P. **Leading Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996.
- KRANTZ, J. Dilemmas of organizational change: a systems psychodynamic perspective. In: GOULD, L.; STEIN, M.; STAPLEY, L.(eds). **The Systems Psychodynamics of Organizations: integrating the group relations approach, psychoanalytic, and open systems perspectives**. New York: Karnac Books, 2001.
- LUECKE, R. **Managing change and transition**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2003.
- MAKHDOM, H. K.; GHAZALI, M. Z. Towards a substantive theory of leadership, negotiation and decision making of leaders. **International Journal of Innovation and Business Strategy**. 2, pp. 30-44, 2013.
- MELEIRO, A. R. **Bem-estar no trabalho: os impactos do suporte do supervisor e da liderança**. 2005. Dissertação (Mestrado) - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, SP, 2005.
- MELO, E. A. A. Escala de avaliação do estilo gerencial (EAEG): desenvolvimento e validação. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 4, n. 2, pp. 31-62, 2004.
- MILLER, D. Delivering transformational change. **The European Business Review**. 2012. Disponível em: <http://www.changefirst.com/uploads/documents/TEBR%20Mar-Apr%202012_Delivering%20Transformational%20Change.pdf>.
- NEIVA, E. R.; PAZ, M. G. T. Percepção de mudança organizacional: um estudo em uma organização pública brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, 11(1), pp. 31-52, 2007.

- NEIVA, E. R. **Percepção de mudança individual e organizacional:** o papel das atitudes e das características organizacionais. 2004. Tese (Doutorado) - Universidade de Brasília. Brasília: UnB, 2004.
- NEIVA, E. R., ROS, M.; PAZ, M. G. T. Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. **Revista de Psicología Del Trabajo y das Organizaciones**, 20(1), pp. 9-30, 2004.
- NUNES, A. M. G. **Personalidade, liderança e poder.** 2012. Dissertação (Mestrado). Faculdade de Psicologia e Ciências da Educação, Universidade de Coimbra, Coimbra, Portugal, 2012.
- NUTT, P. C. Comparing public and private sector decision-making practices. **Journal of Public Administration Research and Theory**, 16:289–318, 2006.
- PICCOLO, R. F.; BONO, J. E.; HEINITZ, K.; ROWOLD, J.; DUEHR, E.; JUDGE, T.A. The relative impact of complementary leader behaviors: which matter most? **The Leadership Quarterly**, 23(3), pp. 567-581, 2012.
- 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.** 2010. Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra e Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Leiria, Coimbra, Portugal, 2010.
- SIRKIN, H. L.; KEENAN, P.; JACKSON, A. The hard side of change management. **Harvard Business Review**, Vol 83, Issu 10, pp. 108-118, 2005.
- SNOWDEN, D. J.; BOONE, M. E. A leader's framework for decision making. **Harvard Business Review**, 85(11):69–76, 2007.
- STOKER, J. I.; GRUTTERINK, H.; KOLK, N. J. Do transformational Ceos always make the difference? The role of TMT feedback seeking behavior. **The Leadership Quarterly**, 23(3): 582-592, 2012.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, Vol. 18: 7, pp. 509-533, 1997.
- TOULMIN, S.; GUSTAVSEN, B. (Eds.) **Beyond Theory:** changing organizations through participation. Amsterdam: John Benjamins, 1996.
- YIN, R. K. **Case Study Research:** design and methods, 4th edn, Thousand Oaks, CA: Sage, 2009.