

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
UNIDADE ACADÊMICA ESPECIAL DE GESTÃO E NEGÓCIOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU*
MESTRADO EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

PEDRO DE FREITAS SILVA

**CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MAPEAMENTO DE MODELOS
TEÓRICOS APLICADOS EM UMA REALIDADE BRASILEIRA**

CATALÃO - GO

2017

TERMO DE CIÊNCIA E DE AUTORIZAÇÃO PARA DISPONIBILIZAR AS TESES E DISSERTAÇÕES ELETRÔNICAS NA BIBLIOTECA DIGITAL DA UFG

Na qualidade de titular dos direitos de autor, autorizo a Universidade Federal de Goiás (UFG) a disponibilizar, gratuitamente, por meio da Biblioteca Digital de Teses e Dissertações (BDTD/UFG), regulamentada pela Resolução CEPEC nº 832/2007, sem ressarcimento dos direitos autorais, de acordo com a Lei nº 9610/98, o documento conforme permissões assinaladas abaixo, para fins de leitura, impressão e/ou *download*, a título de divulgação da produção científica brasileira, a partir desta data.

1. Identificação do material bibliográfico: **Dissertação** **Tese**

2. Identificação da Tese ou Dissertação

Nome completo do autor: Pedro de Freitas Silva

Título do trabalho: Cultura e Mudança Organizacional: Mapeamento de Modelos Teóricos Aplicados em uma Realidade Brasileira

3. Informações de acesso ao documento:

Concorda com a liberação total do documento SIM NÃO¹

Havendo concordância com a disponibilização eletrônica, torna-se imprescindível o envio do(s) arquivo(s) em formato digital PDF da tese ou dissertação.


Assinatura do (a) autor (a)

Data: 17 / 04 / 2017

¹ Neste caso o documento será embargado por até um ano a partir da data de defesa. A extensão deste prazo suscita justificativa junto à coordenação do curso. Os dados do documento não serão disponibilizados durante o período de embargo.

PEDRO DE FREITAS SILVA

**CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MAPEAMENTO DE MODELOS
TEÓRICOS APLICADOS EM UMA REALIDADE BRASILEIRA**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, da Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão/GO, área de concentração Gestão Organizacional, na linha de pesquisa Indivíduo, Organização, Trabalho e Sociedade, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Gestão Organizacional.

Orientador: Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba.

CATALÃO

2017

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do Programa de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da UFG.

Silva, Pedro de Freitas

Cultura e Mudança Organizacional: Mapeamento de Modelos Teóricos Aplicados em uma Realidade Brasileira [manuscrito] / Pedro de Freitas Silva. - 2017.
CVII, 107 f.

Orientador: Prof. Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba.
Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Goiás, Unidade Acadêmica Especial de Gestão e Negócios, Catalão, Programa de Pós Graduação em Gestão Organizacional (profissional), Catalão, 2017.

Bibliografia. Anexos. Apêndice.

Inclui siglas, tabelas, lista de figuras, lista de tabelas.

1. Cultura Organizacional. 2. Mudança Organizacional. 3. Gestão da Mudança. I. Ba, Serigne Ababacar Cisse, orient. II. Título.

CDU 005



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO



MESTRADO PROFISSIONAL EM GESTÃO ORGANIZACIONAL

ATA DE SESSÃO PÚBLICA DE EXAME DE DEFESA DA DISSERTAÇÃO DO MESTRADO PROFISSIONAL NO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO STRICTO SENSU EM GESTÃO ORGANIZACIONAL DA UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS

No dia dezessete (17) de março de dois mil e dezessete (2017), às 10 horas, na sala 215 do Bloco Multifuncional (Universidade Federal de Goiás/ Regional Catalão), **PEDRO DE FREITAS SILVA**, discente do Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão Organizacional (52001016061P6) da Universidade Federal de Goiás, expôs, em sessão pública, o exame de defesa da dissertação intitulado **CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MAPEAMENTO DE MODELOS TEÓRICOS APLICADOS EM UMA REALIDADE BRASILEIRA**, para a Comissão de Avaliação composta pelos seguintes docentes: **Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Presidente da Comissão), **Dr. Marcos Bueno** (Universidade Federal de Goiás, Membro Convidado Externo), **Dr. Gleiber Couto Santos** (Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional/Universidade Federal de Goiás, Membro Convidado Suplente Interno) e **Dr. Valdir Machado Valadão Júnior** (Programa de Pós-Graduação em Administração/Universidade Federal de Uberlândia, Membro Convidado Externo). O trabalho da Comissão de Avaliação foi conduzido pelo (a) docente Presidente que, inicialmente, após apresentar os docentes integrantes da Comissão, concedeu 30 minutos ao (à) discente candidato (a) para que este (a) expusesse o trabalho. Após a exposição, o (a) docente Presidente concedeu a palavra a cada membro convidado da Comissão para que estes arguissem o (a) discente candidato (a). Após o encerramento das arguições, a Comissão de Avaliação do trabalho de defesa avaliou a dissertação e o desempenho do (a) discente candidato (a) na exposição, considerando a trajetória deste (a) no curso de mestrado profissional. Como resultado da avaliação, a Comissão de Avaliação deliberou pela:

Aprovação do trabalho de defesa

A Comissão de Avaliação declara o (a) discente candidato (a) **APROVADO (A) NO EXAME DE DEFESA PÚBLICA**. A Comissão de Avaliação pode sugerir alterações de forma e/ou conteúdo consideradas aceitáveis. As correções, quando identificadas, devem ser realizadas no prazo máximo de 30 dias contados a partir do recebimento da Ata de Defesa. As alterações deverão ser indicadas no Anexo ao presente documento e/ou podem constar na versão lida pelo membro da Comissão de Avaliação para a sessão de defesa do trabalho de dissertação. Neste caso, a versão lida corrigida deverá ser entregue ao (à) discente candidato (a) no final da sessão.

Reprovação do trabalho de defesa

De acordo com a Resolução – CEPEC Nº 1109 é previsto a reprovação quando a Comissão de Avaliação determina que o trabalho apresentado não satisfaz as condições mínimas para ser considerado um trabalho de conclusão de mestrado válido, conforme pareceres circunstanciados em anexo.

A Comissão de Avaliação:

Dr. Serigne Ababacar Cisse Ba
Membro Presidente
Universidade Federal de Goiás - UFG

Dr. Marcos Bueno
Membro Convidado Externo
Universidade Federal de Goiás - UFG

Dr. Gleiber Couto Santos
Membro Convidado Suplente Interno
Universidade Federal de Goiás - UFG

Dr. Valdir Machado Valadão Júnior
Membro Convidado Externo
Universidade Federal de Uberlândia - UFU

Pedro de Freitas Silva
Discente Candidato (a)
Matrícula: 2015-6154

Para uso da Comissão/Secretaria do PPGGO	
	Prof. Dr. Wagner Rosaletm Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
	Prof. Dr. Wagner Rosaletm Coord. do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional-RC/UFG SIAPE: 1563237 - Port. 0321
	Prof. Dr. Geraldo Sadyama Leal Vice-Coordenador do Mestrado Profissional no Programa de Pós-Graduação <i>Stricto Sensu</i> em Gestão Organizacional Universidade Federal de Goiás
Observações:	
Vize Secretária: EX. Defem nº 47/2017	

Carilão, 17.03.2017
Isabela Gomes dos Santos
Secretária do Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional
UFG/RC - SIAPE:2315772

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a Deus, ao senhor Jesus Cristo, à Virgem Maria de Nazaré, a todos os Orixás, Guias e Protetores que permitidos pelas leis superiores me auxiliaram nesta caminhada e oportunidade.
- À Maria Iris de Freitas e João Batista da Silva, meus pais, que me deram apoio em todas minhas decisões. As minhas irmãs Maria Lúcia de Freitas e Luciana de Freitas Silva, que sempre me apoiaram com palavras de incentivo, à Vanessa, que também é “sangue de meu sangue”. E a todos meus sobrinhos, tanto os que já vivem quanto aos que poderão vir.
- Agradeço também à Keren M. M. Santos pelo companheirismo, dedicação, paciência e compreensão.
- A todos que direta e indiretamente rezaram, oraram, pediram a Deus por mim dentro de suas variadas formas para que me fosse permitida paciência e sabedoria para com a evolução dos estudos.
- Ao meu orientador, Professor Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba, pela confiança, pelo conhecimento, apoio, correções e sugestões no trabalho realizado, principalmente quanto à maneira em que conduziu as orientações que foram valiosas para todo o processo formativo e principalmente para meu crescimento pessoal, intelectual e profissional.
- Jamais poderia deixar de agradecer aos professores Dr. Marcos Bueno e Dr. Gleiber Couto pelas contribuições realizadas ao trabalho. Deixando claro também a gratidão pela participação na banca final e contribuições realizadas pelo professor Dr. Valdir Machado Valadão, da Universidade Federal de Uberlândia.
- Ao laboratório de Estudos e Pesquisa Sobre Recursos Humanos e Trabalho – LEPRHT, que com nossas reuniões e discussões permitiram o desenvolvimento de uma visão base para construção desta pesquisa.
- À Universidade Federal de Goiás – Regional Catalão, aos professores que dentro de cada especialidade contribuíram para minha evolução reflexiva. Agradeço também aos técnicos administrativos da instituição por todo apoio administrativo.
- Às empresas que consentiram a realização deste estudo em suas dependências e aos participantes diretos da pesquisa.
- A todos os colegas do mestrado, pelos desejos de boa sorte, em especial, os colegas Larissa Patrocínio, Fernanda Lobato, César Augustus e Igor Nicolau, que muito foram presentes durante todo período de mestrado.

*O futuro pertence aqueles que acreditam na beleza
de seus sonhos.*

(Roosevelt)

RESUMO

Silva, P. de F. **Cultura e Mudança Organizacional: Mapeamento de Modelos Teóricos Aplicados em uma Realidade Brasileira.** Dissertação (Mestrado), Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Catalão, GO, Brasil, 2017.

Sabe-se que as organizações no Brasil e também no mundo estão em constantes mudanças tanto no que diz respeito tanto aos processos quanto às práticas organizacionais. Estas alterações envolvem os princípios da mudança organizacional. Boa parte das mudanças sugeridas dentro de um ambiente institucional podem sofrer determinadas resistências que podem levar o processo de mudança ao fracasso, assim identificar pontos de coalizão e meios nos quais auxiliem o desenvolvimento e concretização da mudança torna-se ponto fundamental para a análise do ambiente organizacional e suas interações de espaço e tempo. Desse modo, este estudo apresenta inicialmente conceitos e perspectivas dos termos Cultura e Mudança Organizacional consolidando-se como base fundamental para o desenvolvimento da pesquisa, direcionando a aplicação e a avaliação por meio de questionários em algumas equipes dentro de dois ambientes organizacionais a fim de observar a psicologia e o estilo cultural de um líder diante das rotinas de trabalho e durante a implementação das mudanças, seguindo os conceitos de Ouimet (2005). Objetivamos visualizar as possíveis manifestações de resistência e/ou adesão dos colaboradores às mudanças propostas pelas lideranças, considerando aspectos envolvidos diretamente com o ambiente e suas interações, à luz de Bortolotti (2010), Todnem (2005) e Barnard e Stoll (2010) e seus respectivos modelos de identificação de resistência e verificação de gerenciamento da mudança. Em um primeiro momento, foi-nos visível perceber que para a criação de um modelo de gestão da mudança cabe a análise geral do ambiente e suas respectivas interações, vemos também que o desprendimento de características culturais pode induzir ao possível surgimento de novas perspectivas comportamentais que podem levar à formação de novos conceitos. Por fim, observamos que a cada possibilidade de resistência à mudança dentro do ambiente organizacional vemos um direcionamento quanto à necessidade de análise estrutural de uma série de informações e dados para que modelos de gestão para condução da mudança sejam desenvolvidos, adotados e melhorados para se tornarem mais eficazes durante a mudança e todas as suas respectivas proposições dentro de um ambiente que sofre constantemente influências mercadológicas, políticas e sociais.

Palavras-Chave: Cultura Organizacional. Mudança Organizacional. Gestão da Mudança.

ABSTRACT

Silva, P. de F. (2017). **Culture and Organizational Change: Mapping of Theoretical Models Applied to a Brazilian Reality**. Master's Dissertation, Programa de Pós-Graduação em Gestão Organizacional, Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, Catalão, GO, Brasil.

It is known that organizations in Brazil and in the world are constantly changing both in processes and in organizational practices, changes that involve the principles of organizational change. Many of the changes suggested within an institutional environment may suffer from certain resistances that can lead the process of change to failure, thus identifying points of coalition and means in which they help the development and realization of change becomes a fundamental point for analysis of the organizational environment And their iterations of space and time. In this way, this study initially presents concepts and perspectives of the terms Culture and Organizational Change, consolidating a fundamental basis for research development, focusing on the application and evaluation questionnaires in some teams within two organizational environments in order to observe the psychology and cultural style of a Leader in the work routines and during the implementation of the changes following the concept of Ouimet (2005). (Bortolotti (2010), Todnem (2005) and Barnard and Stoll (2010)) and their respective models of resistance and / or adhesion to the changes proposed by the leaders, considering aspects directly involved with the environment and their interactions. Resistance identification and change management verification. At first sight we realized that to create a model of change management it is the general analysis of the environment and their respective interactions, we also see that the detachment of cultural characteristics can induce the possible emergence of new behavioral perspectives that can lead to the formation Of new concepts. Finally, we observe that with each possibility of resistance to change within the organizational environment we see a direction as to the need for structural analysis of a series of information and data so that management models for change management are developed, adopted and improved to become More effective during the change and all their respective propositions within an environment that constantly undergoes influences, marketing, political and social.

KEYWORDS: Organizational Culture. Organizational Change. Change Management.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Publicações sobre Cultura Organizacional	22
Quadro 2	Publicações sobre Mudança Organizacional	23
Quadro 3	Publicações sobre Gestão da Mudança	23
Quadro 4	Termos Específicos de Pesquisa	24
Quadro 5	Interseções entre os conceitos de cultura e de organização	31
Quadro 6	Modelo de Combate a Resistência	42
Quadro 7	Tipologia e Forma de Resistência	47
Quadro 8	Questionário por função por Apêndice	57
Quadro 9	Perfil Sócio demográfico	60
Quadro 10	Resumo de Características da Cultura e Psicologia do Líder	64

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Três modelos de Mudança	38
Tabela 2	Efetivo real de Questionário Aplicado	59
Tabela 3	Psicologia dos Líderes Modelo Paradigmático	62
Tabela 4	Prevalência Modelo Cultural Nível Coordenação	65
Tabela 5	Prevalência Modelo Cultural Nível Coordenação diante a Mudança	66
Tabela 6	Prevalência Modelo Cultural Nível Engenharia – Rotina	68
Tabela 7	Prevalência Modelo Cultural Nível Engenharia – Mudança	69
Tabela 8	Intensidade de Adesão e Resistência – Engenharia	72
Tabela 9	Intensidade de Adesão e Resistência – Supervisão	74
Tabela10	Intensidade de Adesão e Resistência – Líderes	77
Tabela11	Intensidade de Adesão e Resistência – Nível Operacional Empresa X	79
Tabela 12	Intensidade de Adesão e Resistência – Nível Operacional EMPRESA Y	81

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	Modelo Tipológico Metafórico	40
----------	------------------------------------	----

LISTA DE SIGLAS

CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior

FGV - Fundação Getúlio Vargas

RAC - Revista de Administração Contemporânea

RAE - Revista de Administração de Empresas

USP – Universidade São Paulo

SIB – Stay in Business

Empresa Y – EMPRESA Y International Brazil

Empresa X – X Manutenção Industrial LTDA.

CAAE – Certificado de Apresentação para Apreciação Ética.

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A	Identificação do perfil sócio demográfico do colaborador	96
Apêndice B	Psicologia do líder segundo Modelo Paradigmático de Ouimet (2005)	97
Apêndice C	Conceitual de análise de modelo cultural	98
Apêndice D	Conceitual de análise de adesão/resistência às mudanças organizacionais	100

LISTA DE ANEXOS

Anexo A	Termo de Anuência: Empresa Y International Brasil	102
Anexo B	Termo de Anuência: Empresa X Mecânica Industrial LTDA. EPP	103
Anexo C	Termo de consentimento Livre e Esclarecido	104
Anexo D	Termo de Compromisso da Equipe Executora	106
Anexo E	Termo de Aprovação Comitê Ética em Pesquisa	107

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
2. JUSTIFICATIVA.....	22
3. OBJETIVOS.....	27
3.1 Geral.....	27
3.2 Específicos.....	27
4. REFERENCIAL TEÓRICO.....	28
4.1 Cultura Organizacional: Conceitos e Perspectivas.....	28
4.2 Identidade Cultural e Organizacional.....	34
4.4 Mudanças Organizacionais: Conceitos e Perspectivas.....	37
4.5 Gestão da Mudança Organizacional.....	43
4.6 Resistência/Adesões às Mudanças.....	45
5. ABORDAGEM METODOLÓGICA.....	49
5.1 Quanto a Abordagem.....	49
5.2 Quanto a Natureza.....	50
5.3 Quanto aos Objetivos.....	50
5.4 Quanto aos Procedimentos.....	51
5.4.1 Coleta de Dados.....	53
5.4.2 Análise de Dados.....	54
5.5 Local de Estudo.....	55
5.6 Efetivo de Análise.....	56
5.7 Delimitação do Estudo.....	58
6. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	59
6.1 Perfil Socio-Demográfico.....	59
6.2 Psicologia do Líder.....	62
6.2.1 Psicologia do Líderes Empresa Y e Empresa X.....	63
6.3 Análise de Modelo Cultural.....	64
6.3.1 Tipologia Cultural e Psicologia dos Líderes.....	65
6.3.1.1 Nível Coordenação.....	65
6.3.1.2 Nível Engenharia.....	68
6.4 Adesão/Resistência a Mudanças Organizacionais.....	70
6.4.1 Nível Engenharia, Supervisão e Líderes.....	72
6.4.2 Nível Operacional.....	79

6.5 Nota Técnica: Relações entre Teoria e Realidade Organizacional.....	83
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	88
REFERENCIAS.....	91
APÊNDICES.....	95
ANEXOS.....	101

1. INTRODUÇÃO

A vivência em sociedade nos leva a considerar a construção de relações entre tempo e espaço como orientadores fundamentais para o convívio entre os homens e o ambiente de trabalho. À luz de Tonelli (2008), este contato significa identificar o tempo como fator permanente em nossa vida cotidiana, o que, de certo modo, reflete diversos aspectos de interação, em que, desde o princípio da existência humana, é-nos perceptível o estabelecimento de uma infinidade cultural descrevendo a forma ou maneira de se lidar com o passado e também com o futuro.

Ao abordar a temática tempo e espaço e relacioná-la ao convívio social, devemos considerar o indivíduo susceptível às relações de trabalho. Tonelli (2008) constrói seu estudo relacionando o tempo e o espaço diante de uma reflexão que nos permite identificar que o indivíduo no meio organizacional exerce relações de trabalho que demandam tempo e espaço, visto que, para a autora, o tempo está em todos os lugares e permeia tudo, enquanto o espaço de certo modo nos remete ao ambiente institucional, aquele no qual o indivíduo exerce suas relações de trabalho.

Segundo Morin, Tonelli e Pliopas (2007), determinadas condições contribuem para se obter um trabalho com sentido, dentre elas podemos citar: a grande variedade de tarefas, a identidade com o trabalho, o significado do trabalho para as pessoas, organizações e sociedades, entre outros que se pode enumerar em larga escala a fim de justificar ou dar sentido à execução de atividades de trabalho.

Abordar a geração de sentidos do trabalho é importante ao estudo, uma vez que tais sentidos podem ser pensados a partir da dimensão social, organizacional e individual, haja vista que o próprio trabalho e toda sua carteira de relações se inserem dentro de um ambiente de constante interação que, de certo modo, ligam-se diretamente a itens estratificados de suas dimensões, promovendo a satisfação pessoal, perpassando as construções sociais, a inserção social, os relacionamentos gerados, a utilidade do próprio trabalho, e influenciando os itens formadores de identidade social, pessoal e psicológica, além de apresentarem possibilidades de independência e sobrevivência.

Ao considerar o lado institucional podemos partir de princípios claros e de grande amplitude, como descrito por Nkomo e Jr. (1999), que explicam que a diversidade atinge o meio institucional e vem ganhando grande notoriedade uma vez que esta diversidade não está relacionada apenas às instituições com toda sua cultura, mas também aos indivíduos que agregam suas forças de trabalho para que estas organizações possam operar. O enfoque na

diversidade cultural permite identificar as representações em um sistema social, representações que incluem desde as aflições de um indivíduo até suas satisfações no meio em que está inserido através de sua ligação institucional. Portanto, sob os conceitos de Nkomo e Jr. (1999), a identidade e seus conceitos se relacionam diretamente ao ambiente organizacional, às instituições, tendo em vista todas as relações que as mesmas exercem com o meio social e suas influências como fator criador ou modificador de identidade.

Partindo da influência que as organizações geram ao longo de sua trajetória operacional e considerando a diversidade nelas inseridas, tanto de pessoas, como de ambientes, processos, inovações e tecnologias, Tolbert e Zucker (1999) apontam que quando vistas como sociedade, uma das possibilidades de maior impacto diz respeito à dinâmica da mudança e de seus processos, considerando duas premissas básicas: uma primeira que caracteriza a instituição pela visão de componentes estruturais de um sistema onde a mudança em qualquer componente requer mudanças adaptativas em outros componentes, e uma segunda premissa, em que as estruturas existentes auxiliam no funcionamento de um sistema social, ou na busca de um equilíbrio.

Os sentidos de espaço e tempo vêm sendo constantemente alterados no mundo em que vivemos, pois consideram os processos de contínua globalização e de oscilações econômicas que, de certo modo, colocam frente às empresas desafios crescentes tanto na forma de inserção e interação em sociedades diversas como no sistema de gestão adotado. E para que haja adaptação às constantes mudanças exigidas pelo mercado é necessário que as empresas possuam e desenvolvam métodos, práticas e modelos que auxiliem o gerenciamento da mudança a fim de gerar aceitação diante das novas proposições e atingir o sucesso das mudanças propostas.

O processo de desenvolvimento dos estudos organizacionais induz à ideia de troca, participação tendo assim um significado de inclusão, permitindo a interpretação de que a inclusão de novas perspectivas e participantes pode resultar em um melhor entendimento sobre as organizações e suas particularidades locais. A maior parte dos estudos organizacionais brasileiros apoia-se em literaturas americanas e britânicas. Parte da influência se iniciou nos anos 1950 através da instalação de multinacionais e a inserção de capital estrangeiro no Brasil. Com estas diversas organizações americanas e europeias no Brasil tornou-se necessário o aperfeiçoamento de técnicas gerenciais, por tanto, os conceitos sobre diversas temáticas da Administração foram se aperfeiçoando não somente pelas multinacionais, mas também pela influência das escolas e estudos internacionais a partir da contribuição de programas gerenciais. (BERTERO, 1998; RODRIGUES; CARRIERI, 2001)

Em um de seus estudos Rodrigues e Carrieri (2001) analisaram e concluíram que os autores brasileiros basearam-se mais na literatura estrangeira, combinando citações americanas e britânicas, não por julgarem a literatura nacional inferior em qualidade, mas para explicar a predominância da literatura estrangeira e seu alcance internacional. Essa situação é observada principalmente nos trabalhos da área de estudos organizacionais, em que há uma forte influência americana e da literatura francesa, que reflete diretamente sobre várias áreas de conhecimento no Brasil, não somente na área de organizações como também em recursos humanos, processos e relações de trabalho, dentre uma série de abordagens.

Sobre as influências internacionais, as organizações, para Ituassu e Tonelli (2012), permitem aos indivíduos espaço necessário para a interação. É esta que orienta de certo modo o alcance de resultados de excelência dentro do ambiente institucional, o que direciona à elevação profissional e principalmente ao fortalecimento do *status* profissional, este que hoje pode ser visto como elemento fundamental para a organização da vida pessoal e se constitui como medida de sucesso dos profissionais.

Ao considerar as perspectivas teóricas apresentadas por Rodrigues e Carrieri (2001), Itaassu e Tonelli (2012), Tolbert e Zucker (1999), Nkomo e Jr. (1999), Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Tonelli (2008), torna-se perceptível que a organização passa a ser vista como parte fundamental que ocupa espaço e tempo na vida dos indivíduos, o que pode refletir uma constante busca de identidade que se fundamenta na cultura organizacional e se equilibra com a cultura do indivíduo, considerando, ao mesmo tempo, todos os processos de mudança envolvidos no ambiente institucional, além da amplitude das influências internacionais e das relações nos ambientes.

É possível observar que o ambiente interno de uma organização gera fatores de influência tanto no comportamento quanto nas práticas gerenciais, nesse sentido, devemos também nos atentar para o fato de que o ambiente externo com o qual a organização mantém contato gera a necessidade de mudanças organizacionais em diversos setores, como de serviços, automobilísticos, de mineração, dentre outros. Nesse contexto, cada setor atua diante das demandas por meio de determinadas estratégias, em que líderes e colaboradores são identificados como componentes fundamentais na estrutura organizacional e apresentam características culturais e psicológicas diferenciadas.

Ouimet (2005) permite em seu estudo observar que no ambiente organizacional há um envolvimento de tipologias culturais que desenham os estilos de lideranças, trazendo um universo de possibilidades para o debate quanto à identificação da personalidade do líder, suas características e suas influências quanto à cultura dentro do ambiente organizacional. Assim,

torna-se pertinente buscar pela compreensão quanto às relações e interações humanas no ambiente organizacional, e se há possibilidade de que conceitos teóricos apresentem uma proximidade com a realidade organizacional, perpassando assim pelo fator cultural relacionado às mudanças organizacionais dentro do âmbito empresarial.

Neste contexto, levantamos a questão sobre qual a possibilidade de identificar um conceito que descreva a cultura e suas relações conceituais por meio de princípios teóricos, gerando reflexões quanto à possibilidade de identificar a resistência ou a adesão que formam orientações para a criação ou modificações de modelos conceituais de gestão da mudança fundamentados dentro de uma realidade organizacional brasileira, que, de certo modo, modela diversos comportamentos e atitudes do profissional dentro do seu ambiente e espaço de interações.

Neste locus espaço e tempo organizacional, repleto de relações que se encontram para que haja a execução efetiva da força de trabalho e a interação profissional, podemos então visualizar a empresa como ambiente social com trocas, expectativas, experiências, regras, normas e uma infinidade de características culturais que podem direcionar a condução da mudança organizacional. Nesse sentido, o trabalho apresenta a seguinte justificativa.

2. JUSTIFICATIVA

Esta justificativa parte de um levantamento que demonstra que inúmeros são os estudos direcionados às organizações no âmbito da Administração e suas diversas áreas de abordagem, porém, em uma busca realizada no *site* da Capes – Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior foi possível efetuar um filtro inicialmente focado nos descritores deste estudo, em que se constata os levantamentos descritos nos quadros 1, 2 e 3.

Os quadros a seguir apresentam a estruturação que demonstra basicamente o período de dados levantados. Para tanto, temos o intervalo de tempo representado pelo ano inicial e final da busca, seguido pela quantidade de trabalhos disponíveis. Na coluna tópicos há descritores específicos para busca e suas respectivas quantidades, na coluna coleção são apresentadas as coleções que mais tiveram publicações em relação aos descritores da coluna tópicos, neste mesmo sentido, as colunas recursos e idioma também apresentam formatos de publicações e idiomas mais utilizados.

Para todas as palavras chaves, a busca se deu por filtros de relevância considerando datas recentes, mais acessados, além de identificar a coleção e suas respectivas quantidades de propostas inscritas no *site* e também quanto ao enquadramento da literatura. Outro ponto de foco refere-se sua aparição das palavras no corpo do texto, no título e subtítulos dos artigos, dissertações, atas, etc. A seguir, o Quadro 1:

Quadro 1 - Publicações sobre Cultura Organizacional.

Período	QTD.	Tópicos		Coleção		Recursos		Idiomas	
		Descrição	QTD.	Nome	QTD.	Descrição	QTD.	Descrição	QTD.
2010 à 2016	1.495	Cultura Organizacional	112	OneFile (GALE)	328	Artigos	1.317	Inglês	361
		Organizational culture	60	Directory of open Access Journals (DOAJ)	101	Dissertações	111	Espanhol	345
		Cultura	23	Dialnet	114	Recursos Textuais	30	Português	263
		Culture	14	ScienceDirect Journal (Elsevier)	44	Livros	6	Francês	2
		Corporative Cultura	13	PUCRS Institutional Repository	21	Atas de Congressos	2	Alemão	1
		Organizational Change	8	SciELO Livros	6				

Fonte: Portal Periódicos CAPES (2016).

Além dos itens descritos no quadro 1, foi possível identificar periódicos que abordam o tema, sendo a BAR- *Brazilian Administration Review* (1), RAC – Revista de Administração

Contemporânea (11), RAE – Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas - FGV (2), Revista de Administração Mackenzie (2), Revista de Ciências da Administração (23), Revista de Gestão e Projetos (4), European Scientific Journal (11), dentre outras.

Para Mudança Organizacional, foram considerados os mesmos princípios utilizados para busca sobre Cultura organizacional, conforme quadro abaixo:

Quadro 2 - Publicações sobre Mudança Organizacional.

Período	QTD.	Tópicos		Coleção		Recursos		Idiomas	
		Descrição	QTD.	Nome	QTD.	Descrição	QTD.	Descrição	QTD.
2010 à 2016	479	Mudança Organizacional	22	OneFile (GALE)	89	Artigos	400	Inglês	180
		Organizational Chage	10	Directory of open Access Journals (DOAJ)	29	Dissertações	55	Português	145
		Gestão do conhecimento	7	Dialnet	23	Recursos Textuais	9	Espanhol	33
		Qualitative Research	2	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal	14	Livros	1		
		Management	1	PUCRS – Institutional Repository	9	Atas de Congressos	1		
		Public Sector	1	SciELO Livros	1				

Fonte: Portal Periódicos CAPES (2016).

Além das informações contidas no quadro 2, foi possível identificar periódicos que trazem contribuições para estudos sobre mudança organizacional, dentre eles, verificamos periódicos como RAC – Revista de Administração Contemporânea (6), RAE – Revista de Administração de Empresas da FGV (1), Psicologia: Teoria e Pesquisa (3), Revista de Gestão USP (5), Revista de Gestão e Projetos (4), Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios (12), dentre outras.

Para Gestão da Mudança Organizacional, seguindo as mesmas considerações para os quadros 1 e 2, segue o quadro abaixo:

Quadro 3 - Publicações sobre Gestão da Mudança Organizacional.

Período	QTD.	Tópicos		Coleção		Recursos		Idiomas	
		Descrição	QTD.	Nome	QTD.	Descrição	QTD.	Descrição	QTD.
2010 à 2016	163	Mudança Organizacioal	13	OneFile (GALE)	18	Artigos	117	Português	64
		Cultura Organizacional	8	Dialnet	15	Dissertações	30	Inglês	42
		Oganizational Change	6	Directory of open Access Journals (DOAJ)	10	Recursos Textuais	5	Espanhol	9

		Knowledge Management	5	Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal	10	Livros	1		
		Inovação	4	PUCRS Institutional Repository	5				
		Gestão	1	SciELO Livros	1				

Fonte: Portal Periódicos CAPES (2016).

A partir dos filtros realizados, entre os periódicos em que aparecem o termo Gestão da Mudança Organizacional identificamos periódicos como a Revista de Ciências da Administração (7), Perspectivas em Gestão e Conhecimento (4), Revista de Gestão e Projetos (2), Revista Gestão & Tecnologia (2), Psicologia: Teoria e Pesquisa (1), dentre outros periódicos.

Após levantamento percebemos um elevado número de trabalhos que possuem contextualizações recentes quanto às temáticas Cultura e Mudança Organizacional, porém, ao considerarmos objetivos que aqui descritos, para desenho da pesquisa buscamos levantar trabalhos que auxiliem no desenvolvimento do estudo e que sejam próximo à temática do trabalho conceitual de Ouimet (2005). Portanto, o mesmo procedimento de busca aplicado aos quadros 1, 2 e 3 foi adotado para levantar as possibilidades de existência de trabalhos no banco de teses e periódicos da Capes. Neste ponto, consideramos as palavras chaves descritas no estudo de Ouimet (2005) que se aproximam da intenção deste estudo.

Quadro 4 - Termos Específicos de Pesquisa

Descrição	QTD.	Período	Qtd./Recurso	Qtd./Coleção	Qtd./Periódico	Qtd./Idioma
Psicologia dos Líderes	37	1997 a 2014	28 – Artigos	2 - Directory of open Access Journals (DOAJ)	2 - Eneñanza e Investigación em Psicologia	14 – Português
Conduta da Mudança	140	1980 a 2015	69 – Artigos	7 - Directory of open Access Journals (DOAJ)	1 - Psicologia: Teoria e Pesquisa	44 – Português
Condução da Mudança	151	1985 a 2016	94 - Dissertações	10 - One File (GALE)	2 – Economia	67 – Português
Identidade Cultural Brasileira	1.344	1987 a 2015	1131 – Dissertações	43 - Directory of open Access Journals (DOAJ)	11 - Estudos de Literatura Brasileira Contemporânea	755 – Português

Fonte: Portal Periódicos CAPES, 2016.

Na busca referente ao título atribuído ao trabalho de Gérard Ouimet (2005), *Psicologia dos Líderes*, foi possível identificar um total de 20 publicações no período de 2010 a 2014, ficando um período de dois anos sem publicações com o contexto abordado. Além disso, boa parte dos artigos identificados no banco de periódicos da Capes possuem foco no

comportamento das lideranças, relações de aprendizagem, processos de tomada de decisões, autonomia no ambiente de trabalho, motivação e estresse no trabalho, não enfocando os conceitos de identificação de modelo cultural que um líder pode apresentar.

Quanto ao termo sobre *Conduta da Mudança* descrito também na literatura de Ouimet (2005), vemos que a maioria dos trabalhos apresenta ligação dos estudos com o meio social e a área da saúde, não trazendo literatura para este trabalho importante sobre o conceito cultura do líder e sua personalidade no ambiente organizacional. Em um filtro mais específico, de 2010 a 2015 houve um total de 63 artigos levantados e nenhum deles apresentou a abordagem requerida para apoio a este estudo, sendo feita a análise de títulos, palavras chave e resumo das literaturas. Neste ponto, para o termo acima descrito partimos do entendimento de que se identifica a conduta como maneira pela qual a mudança se comporta.

Para o termo *Condução da Mudança* foram identificados 57 trabalhos com amplitude para as seguintes abordagens: conduta cirúrgica, atores econômicos, relações políticas, educação em saúde, política educacional, autonomia de equipes, economia nacional, dentre outros temas que não refletem pesquisas idênticas ao objetivo deste estudo. Para o termo descrito consideramos a premissa de que a condução da mudança reflete nos métodos e estratégias para se conduzir à mudança.

Quanto à *Identidade Cultural Brasileira* o banco de periódicos e teses da Capes demonstrou que de 2010 a 2015 foram disponibilizados 445 trabalhos entre artigos e teses que trazem uma amplitude de aplicações dos conceitos de cultura diante de certas especificidades. Nesse sentido, destacamos neste trabalho literaturas que buscaram realizar colocações conceituais de direcionamento de identificação da cultura brasileira em linhas gerais, uma vez que até então não temos a disposição de literaturas que se depreendem da abordagem anglo-saxônica descrita por Rodrigues e Carieri (2001), em que parte das considerações conceituais vem de uma base internacional a fim de destacar características, valores, normas e predisposições formadas no ambiente nacional. Para identidade cultural consideramos aqui itens básicos de formação de princípios, normas, valores e costumes que possam formar a identidade cultural do indivíduo no meio organizacional dentro do ambiente nacional e local de estudo.

Ao considerar todas as premissas inicialmente verificadas, este trabalho justifica-se devido ao fato de buscar, através do estudo de caso, a possibilidade de encontrar proximidade entre o estudo de Ouimet (2005) e a identificação da psicologia do líder dentro do ambiente de trabalho e a cultura que o mesmo pretende aplicar em um processo de mudança, caracterizando-se pelo simbólico descrito pelo autor. Temos também como base teórica Lima

(2013), que identifica a formação da identidade cultural como chave de análise do indivíduo no meio organizacional, e Rodrigues e Carieri (2001), que procuram gerar um modelo de condução da mudança organizacional que busque sair de uma forte influência anglo-saxônica.

Portanto, este trabalho torna-se relevante, pois foi identificado nas pesquisas iniciais a ausência de estudos no banco de teses e periódicos da Capes que tragam conceitos de identificação cultural do tipo de líder no meio institucional e qual modelo de cultura o mesmo apresenta ao conduzir um processo de mudança,. A proposta buscou, além deste ponto, visualizar a aceitação das mudanças e a proximidade com modelos de gestão da mudança que possam auxiliar a condução da mesma ou que sejam próximos das possíveis resistências identificadas no ambiente em questão.

Desse modo, este trabalho se estrutura nas práticas culturais da liderança e suas percepções como líder, baseando-se em Ouimet (2005), e na análise de uma possível identificação da aceitação ou resistência às mudanças, balizando-se teoricamente nos modelos descritos no estudo de Todnem (2005) e Barnard e Stoll (2010) dentro de uma realidade organizacional.

3. OBJETIVOS

3.1 Geral

Analisar o ambiente organizacional a fim de identificar o modelo cultural que o líder apresenta e implementa diante dos processos de mudança, observando a personalidade do líder e a pré-disposição em aceitar ou rejeitar as mudanças propostas por parte dos colaboradores.

3.2 Específicos

- Identificar a personalidade/psicologia da liderança na organização estudada;
- Analisar/Mapear a cultura da liderança na organização estudada;
- Analisar/Mapear a cultura implementada durante o processo de mudança em curso na organização;
- Verificar a tipologia dos movimentos de adesão/resistência às mudanças sugeridas/implementadas;
- Observar a relação entre métodos ou processos das organizações e os modelos teóricos.

4. REFERENCIAL TEÓRICO

4.1 Cultura Organizacional: Conceitos e Perspectivas.

Observamos que o tempo, o espaço ou o ambiente em que há interação de seres humanos num processo contínuo de relações interpessoais, considerando as inúmeras diferenças entre ações, atitudes e comportamentos dos indivíduos, permitem a reflexão, a partir de uma abordagem sobre o meio institucional, sobre as influências a que o indivíduo está predisposto visto a dinâmica cultural organizacional que possui ligação direta com princípios individuais que, de certo modo, podem modelar e modificar os indivíduos não descaracterizando seus princípios formadores, mas conduzindo-os a uma série de adaptações. Diante disso, consideraremos a cultura organizacional inicialmente a partir da visão apresentada por Junior e Borges-Andrade (2004) que explicam que conceitualmente a cultura de uma organização configura-se por meio de normas, crenças, valores e padrões centrais que estruturam a dinâmica organizacional.

Desta feita, os sentidos atribuídos à cultura e às organizações devem ser compreendidas dentro de um espaço social e de uma época específica, constituindo assim formatos sociais e históricos. Segundo Freitas (1999), há a nossa disposição pontos-chaves que nos mostram que a sociedade constitui seu simbólico no natural, a partir da natureza, e o seu histórico com base em sua vivência. Assim, um fator interessante diz respeito ao fato de que a sociedade pode ser vista como objeto formador de influência sobre o meio que se relaciona diretamente com indivíduos e instituições.

Lima (2013) permite o entendimento de que o termo cultura e seus conceitos gerados até então assumem aspectos diferentes entre as escolas que buscam interpretar a evolução, o funcionalismo, a estruturação e as formas interpretativas do termo e conceitos que esta palavra pode apresentar. O interesse dos estudos organizacionais pelos aspectos culturais e simbólicos desta abordagem não são recentes, uma vez que todos seus tributos geram, de certo modo, entendimento a respeito das influências nos processos de gestão advindos de pontos reflexivos referentes à cultura.

Junior e Borges-Andrade (2004) consideram que a cultura em suas inúmeras conceituações pode ser analisada como processo contínuo e proativo da construção da realidade e que proporciona elementos que dão sentido e estruturam o ambiente organizacional, uma vez que pode ser fator fundamental na formação da identidade dos colaboradores envolvidos nos ambientes institucionais. Um fato de coalizão perceptível entre

Junior e Andrade (2004) e Freitas (1999) diz respeito à visão da instituição como fator social que traz uma série de contribuições e influências para a formação do indivíduo e sua identidade cultural.

Nas perspectivas de integração vemos o apontamento de uma subdivisão da cultura em três níveis: primeiro, que considera artefatos e criações, tecnologias, arte, modelos de comportamentos visíveis e audíveis; segundo, que considera valores conscientes; terceiro, que inclui os pressupostos básicos que envolvem relacionamento com o ambiente, tempo e espaço, considerando também a natureza das atividades humanas (SCHEIN, 2004; JUNIOR; BORGES-ANDRADE, 2004).

Dentro de todos os relacionamentos de interação, Lima (2013) aborda três perspectivas de cultura que são vistas em um primeiro momento à luz da cognição, em que a cultura pode ser entendida como conjunto de crenças que norteiam a ação do indivíduo. Neste ponto, a autora explica que a formação da cultura é gerada pela mente humana. Em uma segunda perspectiva, o fator simbolismo organizacional é marcado pela maneira pela qual a cultura é entendida, relacionando-se diretamente com um sistema de significados que resulta das interações sociais. E, na última perspectiva, aponta o direcionamento que se baseia na perspectiva psico-estruturalista que conduz à ideia de que a cultura em si é considerada como expressão de processos psicológicos inconscientes.

Baseado nos conceitos de Freitas (1999), diante das inúmeras conceituações de cultura organizacional e suas diversas abordagens, podemos identificar que os aspectos culturais, principalmente os que se relacionam com valores, histórias e normas, estão dentro de todos os indivíduos e dentro também das organizações e dos estudos organizacionais. E para se entender a cultura primeiro devemos visualizá-la como instrumento de poder, em segundo lugar como conjunto de representações imaginárias sociais que constroem e reconstroem relações cotidianas dentro da organização e que, de certo modo, expressam-se em termos de valores, normas, significados e interpretações visando dar sentido de direção e unidade, o que torna a organização uma fonte de identidade e reconhecimento de seus membros haja vista a proximidade da identidade cultural dos indivíduos. Este processo de cultura que identifica o indivíduo como parte de uma composição organizacional é possível devido ao processo de socialização e aculturação, que traz a influência direta dos fundadores, líderes e situações contingenciais nas organizações, segundo Junior e Borges-Andrade (2004).

Se se observar a cultura como fator social, devemos entender que a mesma contribui para que a organização concilie as diferenças entre os indivíduos e a organização, buscando fortalecer os vínculos entre os colaboradores e os laços culturais, a fim de criar um ambiente

que conduza a uma melhor adaptação ao próprio ambiente, o que requer uma flexibilização cultural da organização e dos indivíduos que com ela interagem (JUNIOR E BORGES-ANDRADE, 2004).

A partir de Lima (2013), se se considerar a cultura como um todo, desde as relações sociais, organizacionais, e se trazer o ambiente em si de interação humana, a integração conceitua cultura como um conjunto consistente de manifestações culturais que geram o consenso da organização para com os valores compartilhados entre os indivíduos, em que o tempo, as influências, o espaço e as mudanças são descritas intrinsecamente, como em Rodrigues e Carrieri (2001), Itaussu e Tonelli (2012), Tolbert e Zucker (1999), Nkomo e Jr. (1999), Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Tonelli (2008).

Isso leva à reflexão sobre as premissas básicas de entendimento contextual em literaturas como Junior e Borges-Andrade (2004), Lima (2013), Freitas (1999), Ouimet (2005) e Hofstede (2011), uma vez que, neste ponto, o tempo é fator fundamental juntamente com a interação, e influenciam as caracterizações culturais tanto da organização quanto do indivíduo. Outro ponto que pode clarear o que se busca demonstrar diz respeito à visualização da cultura como fator não unitário, o que considera também os conflitos de interesses das partes envolvidas nas interações que geram uma série de posturas e comportamentos que fundamentam, norteiam e modificam as crenças, valores e hábitos.

Freitas (1999) nos permite identificar que a cultura organizacional se define e transmite o que é importante, partindo desde princípio, a maneira que se julga apropriada de pensar e agir tanto em ambiente interno quanto em ambiente externo considera eminentemente o comportamento do indivíduo que vive as relações de interação social em tempo e espaço social e organizacional.

Diferente da perspectiva de integração cultural, para Lima (2013), a diferenciação esclarece o apontamento descrito anteriormente quanto aos interesses que modelam comportamentos e posturas, visto que a diferenciação das perspectivas culturais seriam vistas aqui como a coalizão entre fatores ambientais que levam à sobreposição de culturas, o que por um lado pode condicionar o indivíduo a se submeter a uma cultura na qual se considera o interesse, pois dentro do meio social e organizacional particularidades políticas e econômicas demonstram influência clara para com os comportamentos e posturas do meio em que a interação ocorre.

Diante da interação cultural, Lima (2013) explica a tipologia cultural advinda da antropologia, descrita no Quadro 5, considerando-se as premissas sobre natureza da cultura e da organização.

Quadro 5 - Interseções entre conceitos de cultura e organização.

Conceitos de cultura na Antropologia	Temas de pesquisa nos Estudos Organizacionais	Conceitos de organização nos Estudos Organizacionais
Cultura é um instrumento a serviço das necessidades humanas biológicas e psicológicas.	Cross-Cultural ou Estudos Comparativos	Organização são instrumentos sociais para o cumprimento de tarefas.
Cultura funciona como um mecanismo adaptativo e regulatório, que unifica o indivíduo nas estruturas sociais.	Cultura Corporativa	Organização são organismos adaptativos que existem pelos processos de troca com o ambiente.
Cultura é um sistema de cognições compartilhadas. A mente humana gera a cultura pelo significado de um número finito de regras.	Cognição Organizacional	Organizações são sistemas de conhecimento. A organização repousa na rede de significados subjetivos compartilhados que seus membros compartilham em vários níveis.
Cultura é um sistema de símbolos e significados compartilhados. A ação simbólica precisa ser interpretada, lida ou decifrada para ser entendida.	Simbolismo Organizacional	Organizações são padrões de discurso simbólico. A organização é mantida por meio de formas simbólicas como a linguagem que facilita o compartilhamento de significados e realidades.
Cultura é a projeção da infraestrutura inconsciente da mente.	Processos Inconscientes e Organização	As formas e práticas organizacionais são manifestações de processos inconscientes.

Fonte: LIMA (2013).

Nos conceitos de Smircich (1983), descrito por Lima (2013), podemos entender o quadro 5 como uma relação de abordagens em que temáticas como Cross-cultural ou estudo comparativo, cultura corporativa, cognição organizacional, simbolismo organizacional, processo inconsciente e organização são vistos como apoio para designar aquilo que a organização possui *versus* o que ela é propriamente dita, conforme disposto na terceira coluna do Quadro 5.

Há duas perspectivas dispostas por Smircich (1983), dentre elas temos a cultura como instrumento social para execução de atividades e tarefas, o que considera padrões de ações e atitudes daqueles que interagem diretamente com a organização, e, em uma segunda perspectiva, a instituição passa a ser vista como instrumento social que fornece bens e serviços que atendem às expectativas individuais e coletivas do meio social, o que de certo modo é entendido como um meio de produção cultural e envolvimento com o indivíduo, haja vista expressar valores e crenças que geram identidade social tanto no indivíduo como nos produtos, devido ao fato de o mesmo ter sido gerado em um contexto de inúmeras influências que resultam nas operações organizacionais que, sob a influência do tempo, considera o simbólico.

O simbólico que aqui surge traz consigo o conjunto de símbolos, mitos, tabus e ritos que podem ser criados por grupos ou que se desenvolvem durante o processo de aprendizagem dentro das relações que ocorrem no meio interno das organizações, o que considera de fato a abordagem descrita anteriormente sobre as três perspectivas de abordagem sobre cultura explicitadas por Lima (2013). Vemos que a cognição, o simbolismo e a psico-estrutura são necessários para o entendimento de conceitos que explorem o conjunto de significados que a organização representa.

Aqui evidenciamos a profundidade da busca de conceitos sobre cultura de uma organização. Sobre isso, Junior e Borges-Andrade (2004) defendem uma configuração que apresenta normas, crenças, valores e padrões que delineiam a estrutura e a dinâmica organizacional, visto a relação com o ambiente e as relações sociais presentes no processo de contínua interação.

Ouimet (2005) demonstra que a cultura possui um conceito amplamente coberto pela ciência. Além disso, os demais autores até aqui analisados permitem identificar a existência de inúmeros conceitos em busca de uma definição para o termo cultura. Também vemos a importância das funções culturais, e indo além nos é perceptível a existência de uma constante busca a fim de identificar elementos de definição comuns na tentativa de transmitir e identificar a realidade organizacional como ponto de apoio à transmissão de valores e crenças, o que pode conduzir ao entendimento sobre a interpretação e significação das coisas.

No geral, a cultura organizacional em si possui inúmeros caminhos conceituais e, para reflexão, basta-nos demonstrar qual caminho de orientação será seguido. Apoiados em Hofstede (2011), podemos considerar que a cultura se liga diretamente a fatores que diferenciam grupos por categorias e pessoas uma das outras, para tanto, é-nos perceptível identificar os inúmeros pontos que levam à concepção do termo grupo. Neste momento, é válido considerar que a existência de grupos formados por indivíduos tornam relevantes fatores psicológicos fundamentados na afetividade, proximidade, universalismo e particularidades, além da identificação dos próprios indivíduos dentro da dinâmica cultural na qual seu interesse pode lhe conduzir a ser integrante.

A maioria dos estudos correlacionais busca estabelecer a ligação entre a cultura corporativa, por um lado, e, por outro, identificar a satisfação no trabalho, o comprometimento, a coesão das equipes, o desempenho e a gestão organizacional e seus inúmeros estilos de gerenciamento, o que pode indicar que uma forte cultura possui capacidade de promover influência específica, positiva sobre a vitalidade da empresa e do grupo, conforme Ouimet (2005). Por outro lado, os estudos taxonômicos procuram

estabelecer uma tipologia do negócio através da identificação dos tipos de culturas, considerando duas variáveis que incluem classificações culturais fundamentadas no psicológico que traça fatores identificadores de personalidade, sendo relevante para isto a percepção, as fontes de mudanças e a natureza da realidade.

Demonstrar que a cultura organizacional se molda com o passar do tempo e influencia todos aqueles que interagem para com a mesma, é considerar que as mudanças no cenário atual se diferenciam devido ao caráter acelerado da necessidade de respostas aos estímulos de mercado. Diante disso, Freitas (1999) descreve que a cultura organizacional em si procura exercer a função de conseguir adesão, consentimento, coparticipação dos indivíduos e grupos a fim de desenvolver no ambiente institucional entusiasmo, dinamismo, criatividade, compromisso e dedicação, pontos que são caracterizados pela autora como respostas de passividade/aceitação às imposições culturais que ocorrem no ambiente institucional.

Freitas (1999) explica que é um fator fundamental para indivíduos considerar atributos como respeito ao próprio indivíduo a fim de que o mesmo possa receber e gerar estímulos que possibilitem o sucesso da organização ou da equipe, o que para Hofstede (2011) condiz com aspectos pessoais e coletivos mediados pelo que podemos chamar de interesse do indivíduo em estar, permanecer ou adentrar em um determinado grupo, modificando seu comportamento e ajustando suas crenças, valores e costumes para se encaixar na padronização predeterminada dentro de cada grupo.

O simbólico que parte de literaturas como de Ouimet (2005) e Freitas (1999) nos permite relacionar as características organizacionais e as pessoais no âmbito interno da instituição de modo a direcionar as ações dos indivíduos, moldando seus comportamentos. Nos casos de lideranças, é seu papel influenciar os componentes dos grupos ou equipes componentes da dinâmica organizacional a aceitarem modelos gerenciais. Para Ouimet (2005), o simbólico está ligado a cores que retratam condições psicológicas de lideranças dentro de um processo organizacional que interage com a cultura mediando interesse.

O simbólico para Freitas (199) pode vir de inúmeras maneiras, dentre elas podemos identificar a sedução que as organizações refletem para chamar e atrair os indivíduos para uma relação na qual a troca consiste em estes serem parte da composição da própria organização, carregando muitas vezes o amor pela instituição. Indo além na literatura, podemos perceber que as normas de grupos, os valores, as condutas são progressivamente interiorizadas pelos indivíduos.

Portanto, a identidade não pode ser vista como uma quebra da identidade social existente, devido aos atributos pessoais se manterem ao longo do tempo como traço histórico

do próprio indivíduo, ou seja, as interações existentes entre organização e indivíduo podem levar à existência de inúmeros modos de comportamentos, ações e caracterizações consistentes que formem a identidade do indivíduo. Além disso, o tempo e o espaço são influências constantes, pois as mudanças acompanham o ritmo acelerado do tempo e do espaço apresentando características novas aos indivíduos, estes que assumem, por muitas vezes, a identidade fiel da organização a qual pertencem. (FREITAS, 1999).

4.2 IDENTIDADE CULTURAL E ORGANIZACIONAL

Para Machado (2005), a identidade de uma organização basicamente é constituída pelo conjunto de representações que todos os seus integrantes formulam sobre o significado desta instituição em relação a um contexto social. Para tanto, dentro deste sentido podemos identificar a possibilidade de conceitos que deem complementaridade entre a identidade e a cultura.

Aspectos de identidade, conforme Azevedo (2006), levam a cultura em si a sintetizar todos os elementos da organização, o que fornece uma visão desta como um todo, e que apresenta uma raiz que ao longo do tempo cresce juntamente com o social na formação de crenças e valores de um grupo.

Ao descrevermos a abordagem sobre identidade podemos perceber, diante dos conceitos de Machado (2003), as inúmeras interfaces com o ambiente organizacional, uma vez que para a autora a compreensão em si da identidade e sua relação com a cultura considera o social e o ponto de vista pessoal.

Os trabalhos como de Martins (2013) nos fazem considerar que identidade remete à ideia de uma essência inerente ao sujeito, ou seja, o mais central de um indivíduo ou de algo, sendo assim se constitui como traços bases que levam à formação de características que delineiam o próprio indivíduo. Em uma rápida ligação conceitual, o trabalho de Machado (2003) aponta a relevância de que o trabalho exerce impactos sobre a conformação das identidades dos indivíduos, o que nos é visível a partir dos trabalhos de Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Tonelli (2008).

Bertolazzi (2008) apresenta conceitos que fundamentam as considerações até aqui realizadas, dentre eles a relação de tempo, espaço, ambiente e as relações do homem com as organizações, uma vez que o autor apresenta conceitos que descrevem a cultura como pública com traços entrelaçados permitindo acesso a elementos de uma comunidade, mas deixando claro em determinados pontos a ideia de que a identidade em si passa por processos de

deslocamento, fragmentação ou pluralização, não esquecendo de considerar as possibilidades de resistência, as modificações de identidade e cultura de indivíduos em relação à mundialização.

Neste ponto, Chang (2003) nos leva a refletir sobre o que até então já foi abordado neste estudo, de forma relacional podemos refletir se a identidade de Bertalozzi (2008) pode ser uma ocorrência do que Chang (2003) descreve inicialmente como cultura, visto que, para o autor, a cultura em si apresenta características únicas a determinados grupos sociais, construindo normas e valores entre os membros, o que reforça a imagem do grupo, o que é essencial para a cultura coletiva e a formação da identidade cultural.

Dentre todos estes conceitos que nos levam a identificar que a identidade em si pode permanecer em constante alteração visto a influência do tempo, do espaço e do ambiente na vida dos indivíduos, o trabalho de Simões e Oliveira (2010) aborda a preservação da identidade dos antecedentes históricos, que é fator essencial haja vista que é o ponto de partida da identidade, estabelecendo uma ligação entre passado e futuro.

Neste ponto, Simões e Oliveira (2010) consideram, assim como Freitas (1999), um item relevante as formações dos conceitos de cultura a partir da identificação de que as culturas nacionais vêm de uma composição clara de instituições culturais, símbolos e representações, ressaltando a importância do entendimento de que a identidade do sujeito não é definida biologicamente, mas historicamente. Assim, a sociedade em si e todos seus respectivos contornos permitem visualizar a existência de constantes, rápidas e permanentes mudanças que influenciam na formação do que chamamos de identidade cultural.

Dentre todas as discussões que podemos traçar sobre a identidade cultural, suas relações sobre grupos e a dinâmica que o social demonstra nas relações cotidianas que conduzem ou não a mudanças do que conhecemos por valores, normas, princípios e hábitos, Schein (2004) explica que a cultura é parte da formação de pressupostos básicos que um grupo criou, descobriu ou desenvolveu para lidar com os problemas de adaptação e integração em relação a seu ambiente, tempo e espaço, o que até então chamamos de meio social.

Crozatti (1998) esclarece que a formação da identidade baseada na visão de cultura organizacional considera influências distribuídas entre a comunidade, o mercado, o tipo de organização, os níveis tecnológicos, a dimensão da organização e todo seu sistema de crenças e valores, o que também reflete as mudanças em si.

Por outro lado, Fernandes e Zanelli (2006) descrevem que o integrante do meio organizacional define sua identidade com base na forma como interpreta os valores e crenças essenciais da organização nos diferentes contextos em que ele se encontra. Assim, a

identidade pode ser vista como algo a ser preservado ao longo do tempo e ao mesmo tempo é influenciada pelas características naturais, como fluidez e adaptação, que atribuem contornos à identidade antes preservada.

Fleury e Fischer (1989) veem a cultura como fator base para a construção da identidade organizacional, considerando desde o fundador, que busca moldar as estruturas à sua imagem e semelhança, ao papel de recursos humanos e o próprio gerenciamento da cultura de uma organização, que implica na manutenção dos padrões vigentes.

Assim como Fernandes e Zanelli (2006), Martins (2013) demonstra que a identidade e seus respectivos movimentos de formação consideram pressupostos de centralidade e durabilidade em uma possível relação que, vista como fragmentada e dinâmica, atribui sentidos ao sujeito, este sendo o indivíduo ou a organização. Assim, portanto, a identidade é constantemente construída, reconstruída, podendo ser também negada.

Torna-se importante destacar as possibilidades correlacionais entre a identidade do indivíduo e a identidade das organizações e sua formatação à cultura. Destacamos que a estreita relação entre as partes pode refletir em uma formação de identidade construída através das representações, sendo estas tratadas como relações de complementaridade.

Ao traçarmos os conjuntos de representações da relação homem, espaço, ambiente e organizações no âmbito da cultura organizacional, segundo Freitas (1991), podemos entender que existem determinados elementos que constroem a cultura organizacional e que dão vida à identidade, elementos estes que provocam mudanças comportamentais naturalizando assim o ambiente entre os membros que compõem uma organização.

Os elementos que, segundo a autora, são frequentemente citados são valores, crenças, pressupostos, tabus, normas, ritos, rituais e cerimônias, mitos, heróis e o próprio processo de comunicação, não deixando de lado algumas tipologias como a cultura de poder com a centralização, cultura de papéis em relação à burocratização, cultura da tarefa com ênfase na competência, cultura de pessoa centrada nos indivíduos, tipologias básicas que podem auxiliar na manutenção e desenvolvimento da cultura e de sua respectiva identidade. (FREITAS, 1991). Portanto, a cultura em si e todos seus movimentos nos leva a observar dentro do ambiente organizacional o possível fruto de suas interações mediado através da mudança organizacional e seus processos.

4.3 MUDANÇAS ORGANIZACIONAIS: Conceitos e Perspectivas.

A mudança é um processo que deve ser realizado de forma eficiente em busca de maior eficácia, e mesmo com este período em que o clima econômico sofre fortes pressões devido às prioridades políticas, econômicas, dentre outras, percebemos uma grande necessidade de mudança em diversos órgãos e instituições, empresas públicas e privadas. Desse modo, consideramos relevante abordar as discussões sobre a gestão da mudança, observando os pontos organizacionais e psicológicos e como ocorrem os processos de mudança organizacional, e identificar quais os modelos seguidos, além de buscar visualizar o comportamento dos indivíduos diante das mudanças sugeridas.

Em um contexto histórico, segundo Bertero (1976), as relações entre teorias e práticas administrativas tiveram como objetivo inicial mudanças do tipo estrutural, considerando que a perda da eficácia organizacional se dava pela distribuição inadequada do trabalho. Esta visão inicial levou a considerar que os processos relativos à mudança tornam relevante a atenção dada ao comportamento dos membros de modo a identificar e auxiliar os processos, visto a resistência humana ligada a princípios, inseguranças e incertezas, o que levaria o comportamento a se tornar uma barreira para todo processo, fator crucial que poderia conduzir ao fracasso dos processos de mudança.

Inicialmente, podemos considerar que diante das inúmeras complexidades gerenciais propostas às organizações devemos entender que a gestão da mudança constitui uma das preocupações fundamentais dos gestores haja vista a dificuldade que atravessa os caminhos de quem na prática conduz à mudança das suas organizações, conforme explicam Pina e Cunha (2002). Percebemos que os próprios avanços tecnológicos exigem determinadas mudanças e maior conhecimento, assim, no caso da implantação e melhoria tecnológica vemos mudança nas práticas de trabalho, o que acaba sendo mais presente na vida das organizações e também dos indivíduos que interagem diretamente com as mesmas e dedicam maior parte de seu tempo e parte de seus esforços às empresas a fim de utilizá-las como meio para alcançar a realização como indivíduo profissional dentro de um meio social de constantes interações.

Ainda na perspectiva de Pina e Cunha (2002), destacamos que o fator fundamental para o estudo sobre as mudanças diz respeito à mudança planejada, esta que corresponde à visão dominante nos estudos organizacionais e tem relação com a gestão, uma vez que se considera que a condução da mudança compreende habilidades e capacidades que gerenciem as adaptações para que a organização possa demonstrar seus ajustes a condições futuras, o que se difere dos conceitos da mudança emergente, que também tem seu espaço dentro dos

estudos organizacionais, pois tem como uma de suas características básicas o fato de buscar responder rapidamente aos desafios que são propostos constantemente às organizações devido a sua interação com o meio em que se insere.

Para Bukovec (2004), as contínuas mudanças sociais, organizacionais e pessoais apresentam a necessidade de que as mudanças se manifestem rapidamente, por isso o autor descreve que para o sucesso as mudanças devem ser visualizadas como oportunidades e não como problema, o que nos leva a identificar uma série de ações importantes para que ações referentes ao contexto da mudança levem a atividades que assegurem o sucesso do que é proposto. Dentro de uma proximidade teórica, vemos que o crescente desenvolvimento de literaturas com conceitos e processos de mudança ocorre em resposta à importância da mudança organizacional para se alcançar o sucesso.

Assim, Barnard e Stoll (2010) trazem em seu estudo, conforme Tabela 1, uma comparação entre três modelos de mudança emergentes. A teoria emergente de mudança que busca responder à mudança exige que os gestores das organizações possuam uma grande compreensão em profundidade da organização, suas estruturas, estratégias, pessoas e cultura, o que irá lhe permitir encontrar facilitadores para o desenvolvimento do processo, desse modo, vemos também a necessidade de visualizar como as lideranças podem auxiliar nos processos.

Tabela 1 - Três modelos de mudança.

Kanter et al. 10 commandments for Executing Change (1992)	Kotter's Eight-Stage Process for Successful Organizational Transformation (1995)	Luecke's Seven Steps (2003)
Analyse the organization and its need to change		Mobilize energy and commitment through joint identification of business problems and their solutions
Create a vision and common direction	Developing a vision and strategy	Develop a shared vision of how to organize and manage for competitiveness
Separate from the past		
Create a sense of urgency	Establishing a sense of urgency	
Support a strong leader role		Identify the leadership
Line up political sponsorship	Creating a guiding coalition	
Craft an implementation plan		
Develop enabling structures	Empowering broad-based action	
Communicate, involved people and be honest	Communicating the change vision	
Reinforce and institutionalize change	Anchoring new approaches in the culture	Institutionalize success through formal policies, systems, and structures
	Generating short-term wins	
	Consolidating gains and producing more change	

		Focus on results not on activities
		Start change at the periphery, then let it spread to other units without pushing it from the top
		Monitor and adjust strategies in response to problems in the change process

Fonte: Barnard e Stoll (2010).

Sob a ótica de Pina e Cunha (2002), podemos considerar que a mudança emergente traz duas características e pressupostos diferentes, mas que consistem no surgimento de novos padrões organizativos advindos das consequências da adaptação às contingências locais, visto que seu ponto de partida é caracterizado pelo nível de complexidade das interações sociais no sistema organizacional. Uma vez que a mudança emergente se diferencia da planejada saímos de uma perspectiva que nos considera efetivos controles e meios de gestão definidos pelos interesses dos gestores e tornamos relevante o fato de que existem situações inesperadas e que demandam rápidas respostas aos estímulos gerados pelo ambiente/espço institucional. Outro fator de destaque neste ponto diz respeito à sensibilidade apresentada pela mudança emergente, uma vez que a mesma ocorre graças a fatores que direcionam as especificidades locais, particularidades contextuais, ou seja, surgem no ambiente em que as coisas acontecem.

Outro fator que nos remete aos processos de mudanças e transformações, segundo Magro e Teló (2010-2011), liga-se às adaptações organizacionais como fator resultante de processos de mudanças que se põem ao lado de interações sociais visto as inúmeras reestruturações das instituições tanto a níveis processuais quanto a governanças e lideranças, considerando aqui tanto o surgimento quanto a extinção de novas sociedades organizadas que operam atividades no meio social, reafirmando assim a ideia de que a mudança é gerada por diversos aspectos contemplando desde o desenvolvimento de processos e sistemas em todos os níveis organizacionais até seus impactos e reflexos sobre estruturas, estratégias, cultura, tecnologias e também os recursos humanos decorrendo de fatores internos e externos

Ouimet (2005), baseado no modelo de McWhinney, busca estabelecer uma visão metafórica entre personalidade do líder e o simbolismo associado a uma cor, e se preocupa em demonstrar que a cultura está ligada diretamente aos tipos de lideranças que existem na organização, e defende que o indivíduo social vê o mundo como uma síntese de várias opiniões. Dentre os modelos estabelecidos pelo autor vemos: o paradigmático, que lida com questões de cunho social com expressões de vontade geral ou princípio de intenções; mítico, que inclui questões de ideias, criação e fantasias; sensorial, que busca ver o mundo como uma

sequência de elementos causais, ou seja, de precedências; e unitário, em que o mundo é regido por leis universais, princípios, sistemas e crenças.

Ambas as questões ligando a cultura empresarial à personalidade do líder. Este líder possui presença expressiva e influencia os grupos dentro de uma organização e para cada indivíduo há uma maneira de se determinar a natureza dos indivíduos. No estudo de Ouimet (2005), a atribuição de cores aos modelos de natureza resulta de um tipo de personalidade para cada parte, lidando desde a paixão, determinação, inspiração e expressão que abrem os caminhos, ligada também à criatividade, à serenidade, à calma, ao entendimento e ao fato de que o líder pode atuar também como um planejador com rigor intelectual, além de demonstrar a capacidade de dominância psicológica e influências.

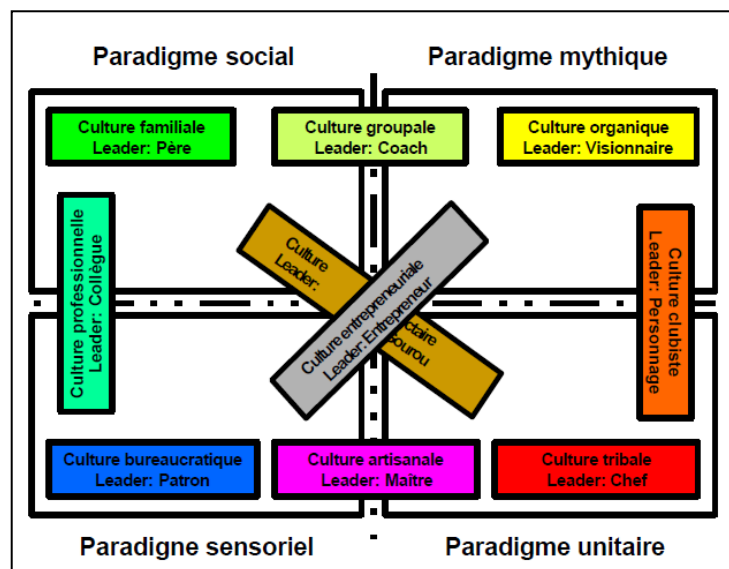


Figura 1 - Modelo Tipológico Metafórico.
(Fonte: OUIOMET, 2005).

Ao ampliar toda abordagem de Ouimet (2005), podemos considerar que as inúmeras interações no âmbito organizacional evidenciam pontos importantes quanto à mudança e buscam balancear as culturas envolvidas em todos os processos, visto que a cultura para Magro e Teló (2010-2011) é fator determinante para mudança, inserida também como item relevante e de impacto para geração de mudanças estruturais e comportamentais, o que denota relevância à interação e equilíbrio de todos envolvidos nos processos organizacionais. Pretende-se aqui deixar claro que o fator de identificação de uma liderança e toda sua formação cultural pode permitir a condução da mudança organizacional considerando expectativas quanto ao comportamento utilizado para gerenciamento das mudanças *versus* os interesses organizacionais.

Percebe-se, com Ouimet (2005), que o modelo tipológico metafórico descrito através da figura 1 nos permite algumas reflexões sobre a condução da mudança e da cultura organizacional, em que o líder deve definir suas ações conforme a cultura corporativa, buscando mudanças bem sucedidas e tornando possível visualizar os tipos de cultura atribuída para cada personalidade diante dos processos de mudança organizacional.

Outro fator determinante para esta abordagem inicial sobre mudanças organizacionais diz respeito à aceitação das mudanças propostas. Todnem (2005) descreve que o sucesso da gestão da mudança depende de certo modo da aceitação e também da maneira pela qual a mesma é conduzida. Em apoio a esta afirmativa, para que as organizações possuam sucesso nos seus processos de mudança, é necessária aceitação da mudança por todos os envolvidos, porém, os mesmos não devem visualizar a mudança como um processo de perda, para que não haja negação/oposição à mudança. Barnard e Stoll (2010) consideram Todnem (2005) em seu estudo e descrevem que a resistência à mudança é tanto baseada na personalidade quanto no contexto em que ela ocorre, para isso, é necessária uma boa capacidade de gestão durante um período de mudança, contudo, não basta apenas o envolvimento dos trabalhadores, pois os gerentes desempenham papel de incentivar, recompensar a inovação expressando assim a mudança.

Como visto anteriormente, Pina e Cunha (2002) trabalham com dois pressupostos: o primeiro de que a mudança organizacional é um processo planejado, guiado pela gestão e o objetivo é conduzir a organização de um estado para outro; e o segundo pressuposto de que a mudança é um processo complexo e emergente, e que seus contornos vão se delineando à medida que as pessoas, através da organização, respondem aos desafios que a empresa enfrenta. Assim, as considerações realizadas por Barnard e Stoll (2010) e Todnem (2005) se enquadram a ponto de tornar relevantes estratégias que conduzem métodos de gerenciar a mudança e obter o sucesso. Sobre isso, Bukovec (2004) onde as mudanças são identificadas como oportunidade sendo uma das chaves para o sucesso.

Barnard e Stoll (2010) descrevem uma visão emergente para combater a resistência do empregado utilizando cinco métodos: educação, participação, facilitação, negociação e coerção, conforme o Quadro 2, descrevendo como usar, quando usar, as vantagens e o inconveniente a que estaria exposto, pois os gerentes devem considerar como seria a reação de um funcionário à mudança. Enquanto Ouimet (2005) permite visualizar como o líder pode auxiliar com o processo de mudança, como ele pode dominar ou influenciar parte dos indivíduos devido a sua capacidade de gerenciamento.

Quadro 6 - Modelo de combate à resistência

Method	How to Use	When to Use	Advantages	Drawbacks
Education	Communicate the desired changes and reasons for them	Employees lack information about the changer's implications	Once persuaded people often help implement the change	Time consuming if lots of people are involved
Participation	Involve potential resisters in designing and implementing the change	Change initiators lack sufficient information to design the change	People feel more committed to making the change happen	Time consuming and employees may design inappropriate change
Facilitation	Provide skills training and emotional support	People are resisting because they fear they can't make the needed adjustments	It's a relatively easy way to defuse major resistance	Can be time consuming and expensive; can still fail
Negotiation	Offer incentives for making the change	People will lose out in the change and have considerable power to resist	It's a relatively easy way to defuse major resistance	Can be expensive and open managers to the possibility of blackmail
Coertion	Threaten loss of Jobs or promotion opportunities; fire or transfer those who can't or won't change	Speed is essential and change initiators possess considerable power	It works quickly and can overcome any kind of resistance	Can spark intense resentment towards change initiators

Fonte: Barnard e Stoll (2010).

Barnard e Stoll (2010) concluem que a mudança pode ser planejada e introduzida pelos gestores desde que estes reconheçam que os funcionários podem trabalhar dentro de um ambiente em constantemente mudança, ou seja, ter a consciência de que podem ocorrer mudanças, além de reconhecer os riscos a que estão sujeitos diante de um processo de mudança.

Assim, a partir da análise da literatura vemos um consistência em indicar que a mudança não é um processo único e contínuo, mas dividido em uma série de diferentes etapas que exigem dos gestores estratégias, comunicação adequada para cada uma das fases e equilíbrio dos processos, além de uma visão clara e realista das barreiras e facilitadores da mudança.

A fim de complementar as ideias apresentadas por Barnard e Stoll (2010), vemos, juntamente com Pina e Cunha (2002), que a mudança emergente ao ser planejada não significa eliminar a mudança planejada nem os controles por ela criados/desenvolvidos, mas sim tornar a organização em si capaz de acomodar claramente os conceitos da mudança emergente e da planejada e de estimular elementos que fortaleçam a estrutura organizacional a fim de desenvolver uma habilidade que permita lidar com os incrementos exigidos durante os

processos de mudança emergente, o que levará à criação de uma visão de que a mudança emergente pode ser uma fonte de vitalidade organizacional.

4.4 GESTÃO DA MUDANÇA ORGANIZACIONAL

Supõe-se que a mudança seja realizada de acordo com a intenção e a expectativa do nível estratégico das organizações, porém, apenas o ambiente organizacional permite uma visualização real das mudanças, das adesões e resistências às proposições de transformação. Dentro deste meio as influências permitem que haja uma constante alteração em relação aos interesses e à cultura e à identidade cultural de uma organização. Quanto à mudança em si, podemos observá-la como um fenômeno de ocorrência evolutiva, contínua e inerente à própria organização e seu desenvolvimento, conforme Silva e Alves (2013).

Assim, para combinar possíveis dimensões quanto à mudança nos é relevante o entendimento de que as modificações considerem aspectos bases como sintonia, adaptação, criação e recriação e orientação o que, conforme Santos (2014), está diretamente ligado ao critério utilizado para identificar modelos e tipologias de mudança organizacional.

Para França e Quellhas (2006), as proposições de modelos de mudança devem considerar as relações entre grupos, estruturas e pessoas de forma a obter rapidez de resposta às oportunidades e desafios do ambiente onde se opera. Desse modo, fatores essenciais de apoio são verificados como desenvolvimento tecnológico, humano, social e ambiental.

A gestão da mudança, para Todnem (2005), é vista como processo de renovação contínua da direção, das estruturas e de todas as capacidades da organização em atender às necessidades, portanto, a mudança no meio organizacional é vista como característica sempre presente tanto a nível operacional como estratégico e sua importância designa métodos base para que haja um bom gerenciamento.

Para Shirley (1976), o processo de mudança se inicia com o surgimento de forças que criam a necessidade de mudança em alguma parte da organização, forças estas que podem ser exógenas ou endógenas. No geral, as forças exógenas criam a necessidade de mudança interna podendo esta ser conscientemente planejada para que haja o ajustamento às condições externas com o menor índice de perturbação do equilíbrio estrutural e de comportamento existente dentro da organização.

Visto que as mudanças nas organizações são, em boa parte, imprevisíveis, a gestão bem sucedida da mudança passa a ser vista como uma necessidade de sobreviver, conforme

explica Todnem (2005). Torna-se fator essencial que pode determinar o sucesso dentro do ambiente altamente competitivo e em constante evolução, haja vista que 70% das mudanças propostas tendem a ser um insucesso e há a necessidade de atenção ao surgimento de resistência advinda do próprio ser humano no ambiente organizacional. (BARNARD; STOLL, 2010; TODNEM, 2005).

Considerando Hernandez e Caldas (2001) e a gestão da mudança, os autores explicam que poucos agentes de mudança ou consultores avaliam meticulosamente quem poderia resistir à iniciativa de transformação e quais os motivos que levam a não se aderir às proposições. Os autores ressaltam que as variáveis individuais e situacionais são tão importantes quanto o processo em si, porém, cabe identificar que variáveis moderam todos os estágios de percepção da mudança influenciando a maneira como cada indivíduo percebe as condições e a forma de condução.

A avaliação de forças inerentes às organizações, funções e atividades permite basicamente, segundo Shirley (1976), observar cinco fatores essenciais: estratégicos, tecnológicos, estruturais, comportamentais e o programa da instituição, cuja equivalência de mudança estaria distribuída em relação aos fatores: alterar a relação entre a organização e o ambiente, relacionar a produção com os avanços tecnológicos, observar as relações de comunicação e a tomada de decisão considerando a hierarquia organizacional, objetivar a mudança em relação às crenças, valores, atitudes e fenômenos humanos similares, e por fim planos e técnicas, desenvolvimento de áreas, requisitos e procedimentos.

A importância do ambiente e do espaço descrita anteriormente (ITAUSSU; TONELLI, 2012; MORIN; TONELLI; PLIOPAS, 2007; TONELLI, 2008), dentro de uma abordagem referente a mudanças planejadas e emergentes (PINA; CUNHA, 2010), é reforçada pelos conceitos de Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) que dividem a abordagem quanto às mudanças em três dimensões básicas que competem às relações entre as organizações e seus ambientes: crescimento através de estágios de ciclos de vida, o exercício da política e a constante luta pelo poder, saindo de uma visão basicamente planejada da mudança.

Outro ponto fundamental apontado por Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1999) diz respeito à relevância do entendimento da natureza de cada atividade no ambiente técnico ou institucionais na objetivação da formulação de estratégias de ação. Para os autores, a mudança organizacional se processa à medida que regras e valores se incorporam ao contexto organizacional, o que por um lado pode dificultar a assimilação de práticas emergentes.

Assim, o modelo apresentado no estudo de Barnard e Stoll (2010), conforme Tabela 01, basicamente considera eventos de forças internas e externas às organizações que exigem práticas de gestão nos processos de mudança, uma vez que a mudança em si não ocorre sozinha, cabendo uma análise dos pontos fortes e fracos para que a mudança tenha uma condução adequada ao seu ambiente; isso faz com que as formas de mudança sejam alienadas a estratégias estruturais e culturais relacionando as identidades na busca por ações e práticas que auxiliem o contexto em que se conduz uma mudança.

4.5 RESISTÊNCIA/ADESÕES ÀS MUDANÇAS

Inúmeras são as tomadas de decisões no ambiente institucional, estas geram expectativas que consideram o resultado efetivo das ações organizacionais. Segundo Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), haverá tendência à inércia enquanto os resultados, como aumento da rentabilidade e da produção, mantiverem-se positivos, e predisposição ou necessidade de mudança diante da perda de desempenho, o que se relaciona não à comparação de custos, arranjo do ambiente, mas, sim, à percepção de que o arranjo é insustentável, visto as necessidades de mudança, fator que retoma possibilidades reflexivas a respeito da resistência e suas proposições.

Para Freires et al. (2014), o processo em si de mudança causa incertezas que afetam psicologicamente o indivíduo, e sua consequência é a resistência como principal barreira às mudanças bem sucedidas nas organizações de trabalho, para tanto, é fundamental a gestão da mudança de modo a desenhar estratégias e planos que controlem, mitiguem ou diminuam a resistência e suas formas de expressão.

A resistência em si pode provocar um desequilíbrio nas relações interacionais do ambiente, por isso, Hernandez e Caldas (2001) descrevem que não há uma receita ideal para lidar com as resistências e que é necessário atenção à prevenção da ocorrência da resistência, afinal, sua identificação e superação se tornam cruciais para uma mudança bem sucedida.

Marques et al. (2014) apontam que o desequilíbrio descrito por Hernandez e Caldas (2001) afeta de tal forma a atingir o comprometimento dos trabalhadores, assim a baixa adesão aos aspectos do ambiente prejudicam o desempenho organizacional e muitas vezes seu surgimento deve-se à necessidade de sair da zona de conforto habitual, sendo o elemento humano principal fator de causas de resistências, como já descrito nos estudos de Todnem (2005) e Barnard e Stoll (2010).

Grande parte do interesse pelo tema mudança organizacional deve-se aos possíveis tipos de mudanças que podem ocorrer no âmbito organizacional, assim, conforme Bá (2003), o fenômeno de resistência pode ser visto de forma contra-produtiva impactando diretamente na evolução e desenvolvimento da empresa e dos processos.

As principais fontes individuais de resistência à mudança consideram o processamento das informações, hábitos, segurança, fatores econômicos, medo do desconhecido, auto interesse, falta de entendimento e confiança, incerteza e avaliações e metas diferentes, enquanto a resistência organizacional aparece como características de inércia estrutural, foco limitado de mudanças, inércia do grupo, ameaça à especialização e às relações estabelecidas de poder e ameaça às distribuições estabelecidas de recursos. Desta feita, mudanças rápidas e transformadoras, conforme Silva (2014), são arriscadas, e o agentes devem agir e pensar cuidadosamente em todas as possíveis implicações (SILVA, 2014).

Item fundamental a se observar é o contexto em que as mudanças ocorrem, pois, de acordo com Bortolotti (2010), a falta de clareza e de informações precisas modificam o comportamento. Por isso, o autor observa que a resistência em alguns casos pode ser expressa de forma a gerar pressão de forças contraditórias, afinal, a mudança está relacionada a aspectos comportamentais e cognitivos.

Barnard e Stoll (2010) trazem um modelo de combate à resistência que apresenta cinco dimensões: educação, participação, facilitação, negociação e coerção, conforme o Quadro 6 deste estudo, em que os cinco métodos descritos apresentam a orientação base quanto a como usar, quando usar, quais as vantagens e desvantagens de cada método, o que nos faz considerar premissas básicas de envolvimento em todas as esferas envolvidas em uma atuação dinâmica no combate as resistências.

As origens da resistência à mudança apresentam-se com múltiplas causas, enquanto a mudança em diferentes níveis parte em busca da manutenção do *status quo* na organização. Para Bá (2003), as origens possuem duas classes: Individuais e Coletivas, indo ao encontro dos conceitos de Bortolotti (2010). Porém Bá (2003) apresenta rápida tipologia de resistência, vejamos:

Quadro 07 - Tipologia e Forma de Resistência.

Tipos de resistência	Formas de resistência
Resistência tácita	<i>Inércia</i> <i>Sabotagem</i> <i>Aceitação mascarada</i>
Resistência explícita	<i>Argumentação</i> <i>Revolta</i> <i>Sabotagem</i>

Fonte: Bá (2003).

As implicações possíveis no ambiente à resistência apresentam as principais características descritas por Bá (2003). A inércia consiste na reação à mudança, em que: se deixa de entender que a mudança foi aceita, a argumentação é considerada via real de acesso à integração à mudança, há a revolta em que surge o sentimento de incapacidade de um indivíduo em se organizar em relação às proposições das mudanças sugeridas, e por fim a sabotagem, que se caracteriza por demonstrar oposição total à transformação. O Quadro 07 nos permite identificar que a resistência tácita fica subentendida enquanto a implícita se expressa de maneira mais aberta.

O que nos permite esta visão diz respeito às formas de resistência aos tipos em que a equivalência para a forma explícita tem como características iniciais a argumentação, a revolta e a sabotagem, sendo esta considerada até então a forma de resistência de menor impacto nas organizações e nos métodos de gestão.

Assim, o estudo de Bortolotti (2010) reforça a identificação de que ambas as resistências de modo geral impactam diretamente no comportamento, sendo fator essencial identificar as causas e suas respectivas raízes, uma vez que a mudança em si pode provocar emoções e reações que variam ante o viés psicológico do indivíduo.

Portanto, ao considerarmos inicialmente autores como Bortolotti (2010), Bá (2003), Barnard e Stoll (2010) e Todnem (2005), podemos observar que o fator crucial para as mudanças é o ambiente organizacional e os indivíduos envolvidos nos processos, o que diz respeito à possibilidade de minimizar a resistência através da gestão e da orientação conceitual para que haja tratamento especial de causas e raízes que fundamentam a resistência, seja esta tácita ou explícita.

Todos os conceitos até aqui abordados nos permitem adquirir referência para que medidas de gestão sejam analisadas e observadas para uma melhor condução das transformações sugeridas/propostas no ambiente organizacional, cabendo aos gestores,

pesquisadores e estudiosos da área buscarem identificar através das respectivas percepções as possibilidades de que o comportamento de resistência é possível dentro do ambiente diante das proposições de mudança, a fim de minimizar as resistências e as mudanças comportamentais geradas através da negação à mudança, evitando o desequilíbrio organizacional.

5. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Metodologia científica é o estudo sistemático e lógico dos métodos empregados na ciência, seus fundamentos, validade, relação com as teorias científicas. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) e Prodanov e Freitas (2013), a atividade preponderante da metodologia é a pesquisa, em que o conhecimento humano caracteriza-se pela relação gerada entre o objeto e o sujeito havendo uma relação de apropriação, assim, a complexidade do objeto a ser conhecido determina o nível de abrangência da apropriação.

O conhecimento científico surge a partir da determinação de um objeto específico de investigação e de um método para essa investigação, sendo caracterizado como uma forma de conhecimento objetivo, racional, sistemático, verificável e falível. A ciência possui duas grandes dimensões: 1ª dimensão, pura (para o desenvolvimento de teorias), aplicada (aplicação de teorias as necessidades humanas) e 2ª dimensão, natural (estudo do mundo natural) e social (estudo do comportamento humano e da sociedade). (GERHARDT; SILVEIRA, 2009; PRADONOV; FREITAS, 2013)

A pesquisa é vista como atividade central da Ciência, conforme Gerhardt e Silveira (2009), pois possibilita um entendimento da realidade a ser investigada, sendo um processo permanentemente inacabado, e que se processa por meio de aproximações sucessivas com a realidade permitindo subsídios para uma intervenção no real. Logo, a pesquisa científica se mostra ser o resultado de um inquérito ou exame minucioso com o objetivo de resolver um problema, portanto, descobrir é interpretar fatos de uma determinada realidade.

5.1 QUANTO À ABORDAGEM

Inicialmente, esta pesquisa apresenta abordagem mista, demonstrando a preocupação com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais, trabalhando com universo de significados, motivos, crenças e valores, permitindo que se possa descrever, compreender e explicar, demonstrando precisão das relações entre o global e o local direcionados às reflexões a serem geradas através da discussão de ideias e pontos teóricos a respeito da Cultura e da Mudança Organizacional.

As características quantitativas deste estudo são demonstrações de aprovação ou rejeição de determinado aspecto levantado pelo Apêndice D aplicado aos colaboradores das

organizações participantes do estudo a fim de identificar a quantidade de indivíduos que apresentam características que conduzam à identificação de que diante de um processo de mudança quais irão aderir ou rejeitar o processo e as práticas propostas.

5.2 QUANTO À NATUREZA

A natureza deste estudo apresenta inicialmente o envolvimento dos princípios de pesquisa básica e aplicada. Para a pesquisa básica o direcionamento inicial é dado com a finalidade de envolver verdades e interesses universais, conforme Gerhardt e Silveira (2009), aplicando-se diretamente para o desenvolvimento conciso e conceitual de orientações teóricas que possam embasar a aplicação deste estudo.

De maneira geral, a pesquisa aplicada, neste caso, pode inicialmente ser caracterizada pela aplicação conceitual e teórica de uma abordagem qualitativa e conceitual à prática e dinâmica organizacional a fim de identificar possibilidades de criação de um processo de condução da mudança organizacional baseado numa perspectiva cultural brasileira.

5.3 QUANTO AOS OBJETIVOS

Os objetivos da pesquisa possuem traços descritivos e exploratórios para processos de cultura e mudança organizacional, identificação e conceituação/formação da perspectiva cultural, além da identificação de modelos de condução da mudança organizacional que podem se aproximar de uma realidade organizacional considerando também aderência ou resistência às mudanças.

Outro fato que conduz à formação do objetivo de pesquisa diz respeito ao desenvolvimento e aplicação de estudo de caso a fim de levantar dados e informações institucionais para construir as percepções necessárias para formação deste trabalho, assegurando assim a identificação do modelo cultural que os líderes de equipe implementam durante o processo de mudança e a percepção dos colaboradores em relação à aceitação da mudança e todos seus contextos.

5.4 QUANTO AOS PROCEDIMENTOS

Diferente dos métodos de abordagem, os procedimentos se relacionam diretamente aos procedimentos técnicos a serem seguidos no desenvolver da pesquisa, no levantamento de dados e na análise, conforme Prodanov e Freitas (2013).

Os procedimentos aqui desenvolvidos apresentam inicialmente características da pesquisa bibliográfica, haja vista a busca de referências teóricas já analisadas e publicadas como meio de levantamento de base teórica para construção do estudo. Em um segundo momento, este estudo apresenta características de pesquisa de estudo de caso focalizando unidades organizacionais, direcionando-se a grupos específicos de uma instituição para analisar um determinado evento (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Objetivamos visualizar a instituição integrante deste estudo como agente formador e receptor de processos de mudança organizacional, desse modo, dentro desta perspectiva de aplicação do método observacional, conforme Prodanov e Freitas (2013), seguimos os conceitos contidos no estudo de Ouimet (2005), de maneira a identificar as características da cultura da liderança envolvidas nos processos de mudança e o tipo de cultura utilizada para implementação da mudança, buscando atingir elementos que permitissem observar a semelhança comportamental das lideranças em relação às identidades dos líderes participantes do estudo, e verificar o enquadramento a cultura à luz dos conceitos do autor supracitado.

Para tanto, neste estudo foram considerados os seguintes passos:

- 1º - Levantar conceitos sobre cultura e mudança organizacional;
- 2º - Avaliar o ambiente organizacional e as relações profissionais estabelecidas no ambiente em questão;
- 3º - Aplicar questionários contidos nos apêndices;
- 4º - Avaliar os resultados e respostas obtidas considerando os estudos até então realizados sobre Cultura e Mudança Organizacional que serão relevantes para o desenvolvimento desta pesquisa.

Visto um dos passos foi a aplicação de questionários, após aprovação do Comitê de Ética de Pesquisa e Autorização da empresa foco de estudo, foram dados novos passos conforme aplicação dos apêndices A, B, C e D, conforme segue:

- 1º - Aplicar do questionário definido pelo apêndice A à liderança;
- 2º - Aplicar o questionário contido no apêndice B (apenas a nível coordenação) à liderança a fim de identificar como o líder se identifica quanto a sua personalidade e à cultura organizacional;

3º - Acompanhar a liderança e identificar, através dos conceitos culturais de Ouimet (2005), suas características culturais através do apêndice C;

4º - Identificar qual tipo de cultura o líder apresenta ao implementar processos de mudança organizacional através do apêndice C.

Portanto, identificamos três situações, a primeira diz respeito ao tipo de personalidade que o líder acredita possuir e apresentar, a segunda se refere à a cultura que o líder apresenta, e a terceira se relaciona ao tipo de cultura que o mesmo utiliza para gerenciar um processo de mudança. Nesse contexto, o Apêndice C foi aplicado duas vezes, a primeira para identificar o modelo cultural apresentado pelo líder e, em seguida, para verificar se ações e medidas tomadas para condução da mudança refletem outro modelo cultural de implementação.

O acompanhamento das lideranças durante o processo de mudança abriu espaço para conceituar a visão do pesquisador quanto à personalidade/psicologia do líder *versus* a percepção que o líder possui quanto ao apêndice B, portanto, este apêndice foi preenchido pelo líder a fim de verificar qual sua concepção quanto a sua personalidade/psicologia.

Para os colaboradores envolvidos nos processos e que estiveram à disposição das práticas organizacionais, buscamos aplicar um questionário fundamentado no modelo base descrito no estudo de Bortolotti, Júnior e Andrade (2010) e Bortolotti (2010), a fim de levantar sua percepção, adesão ou resistência quanto às mudanças que foram aqui analisadas, no intuito de gerar um ponto de destaque entre as considerações das lideranças e dos trabalhadores, tornaram-se aqui relevantes as conceituações teóricas para o entendimento das mudanças e das culturas trabalhadas. A seguir, apresentamos os passos para os níveis Supervisão, Líderes de Equipes, Soldadores, Caldeireiros, Montadores de Andaime e Mecânicos:

1º - Aplicar o questionário definido pelo apêndice A aos colaboradores;

2º - Aplicar o questionário contido no apêndice D aos colaboradores que atuam sob determinada gerência/coordenação;

3º - Verificar quantidades possíveis de colaboradores que aderem ou rejeitam as afirmativas descritas pelo apêndice;

4º - Observar as possibilidade de cultura que eliminam ou reduzem possíveis pontos de resistência às mudanças conforme as respostas obtidas.

Desse modo, ao seguirmos passo a passo os procedimentos descritos buscamos atender aos objetivos propostos de aplicação de questionários e análise de ambiente organizacional de modo cumprir com as expectativas descritas nos objetivos deste estudo.

5.4.1 COLETA DE DADOS

Os dados levantados para esta pesquisa se ligaram diretamente à observação dos processos de mudança que as organizações estão predispostas a enfrentar, haja vista a necessidade de considerar as atitudes das lideranças perante cada situação *versus* a aceitação e percepção da mudança gerida pelos líderes. Para tanto, foi considerada a aplicação dos Apêndices A, B, C e D na organização estudada após aprovação e Autorização do Comitê de Ética de Pesquisa, conforme Anexo E disponível para busca através do CAAE 62616916.0.0000.5083 no *site* da Plataforma Brasil.

O Apêndice A teve sua formação através de uma adaptação do questionário utilizado na pesquisa de Soares (2007), que visava levantar dados pessoais, sendo designado como questionário sócio-demográfico. Para o Apêndice B foram considerados conceitos sobre a psicologia dos líderes e seus respectivos comportamentos, conforme modelo Paradigmático contido no estudo de Ouimet (2005).

O estudo de Ouimet (2005) nos permitiu construir bases para formação do Apêndice C, uma vez que o autor descreve tipos de culturas e suas principais características. Enquanto o Apêndice D considera três modelos de mudança descritos por Barnard e Stoll (2010), sendo uma adaptação de questionários contidos nos estudos e trabalhos de Bortolotti, Júnior e Andrade (2010) e Bortolotti (2010), ambos com intenção de identificar fatores relativos à resistência a mudanças. Enfim, os apêndices gerados foram elaborados a partir das fundamentações teóricas aqui descritas e de acordo com os interesses da pesquisa.

Quanto à análise e descrição das culturas e tipos de lideranças o levantamento de dados deu-se a partir dos princípios da observação, considerando-se os apontamentos teóricos como fator de coalisão ao comportamento de lideranças diante dos processos de condução da mudança. Assim, a aplicação do Apêndice C às lideranças ocorreu em dois momentos conforme os procedimentos e foi a base para definição da tipologia cultural do líder e do modelo de cultura implementada no processo de mudança à luz de Ouimet (2005).

As reflexões sobre cultura e aceitação da mudança foram realizadas através da análise dos questionários respondidos pelos colaboradores, da observação do contato entre líderes e subordinados e de pontos de aproximação identificados na literatura a fim de justificar possíveis dificuldades de aderência às mudanças identificadas no estudo em questão, portanto, tornou-se relevante considerar o contexto e o tipo de mudança a ser acompanhado.

Consideramos a possibilidade de avaliar as predisposições dos colaboradores a aceitarem as mudanças que vêm sendo colocadas no dia-a-dia do processo de

desenvolvimento organizacional. Os dados levantados neste ponto se diferenciaram dos dados para identificação da percepção dos líderes visto que aqui houve a inserção de questionário seguindo os princípios da escala Likert, conforme Dalmoro e Vieira (2013), possuindo caráter bidimensional de escala com ponto neutro no meio da escala a fim de buscar e levantar informações importantes para o processo reflexivo, visualizando a proximidade de aceitação das mudanças diante da posicionamento do participante da pesquisa.

Outro item de suma importância para este estudo diz respeito à verificação dentro do ambiente institucional quanto à existência de métodos ou processos de gestão da mudança, considerando-se as culturas envolvidas no espaço de sua realização. Caso a organização apresentasse procedimentos, estes seriam analisados e verificada sua proximidade com as práticas conceituais descritas neste estudo, observando também as possíveis contribuições das mudanças dentro da empresa diante das práticas exercidas.

5.4.2 ANÁLISE DE DADOS

Partindo de um embasamento teórico prévio, a análise de dados considerou pontos reflexivos descritos em pontos conceituais sobre a formação e a identidade cultural, a aceitação da mudança diante dos processos de mudança organizacional e os tipos de resistências.

Outro ponto de análise foi a forma de ação das lideranças na condução dos processos de mudança organizacional, a fim de buscar um ponto comum que permitisse visualizar se o processo de mudança dentro de uma instituição pode permitir a criação ou modificação de modelos já existentes que auxiliem as mudanças organizacionais.

Portanto, a primeira análise se destinou aos dados coletados no apêndice A, em que nos foi possível identificar informações pessoais que são consideradas premissas básicas de apoio para a pesquisa. O segundo ponto de análise foi a identificação de como o líder se vê, apoiando-nos nos conceitos de Ouimet (2005) sobre a psicologia/personalidade do líder e considerando a cultura e a mudança organizacional como base para a análise as respostas obtidas no apêndice B.

O terceiro momento foi a identificação, conforme o Apêndice C, do tipo de cultura organizacional que o líder apresenta e possui durante o processo de condução da mudança organizacional, observando seus comportamentos, abordagem, transmissão, receptividade e intermediação de informações durante os processos de gerenciamento da mudança.

O quarto momento quantificado, conforme apêndice D, foi o enquadramento das respostas a serem atribuídas com base na escala Likert a fim de visualizar as possibilidades de resistência à mudança, observando em qual ponto a resistência pode ser gerada, neste momento, consideramos a visão de aceitação fortemente ou rejeição fortemente de comportamentos, medidas e ações das lideranças, das mudanças propostas, das possíveis modificações nas atividades a serem executadas e, por fim, qual a opinião geral do participante da pesquisa.

Para isso, no quarto momento os dados quantitativos, oriundos dos questionários, foram registrados em um arquivo de dados eletrônicos, no programa *Microsoft Excel* versão: 14.0.7177.5000 (32 bits), *Part of Microsoft Office Standard 2010*, ID do produto: 02278-001-0000106-38328. Para determinar as possibilidades de resistência foi verificada aceitação ou rejeição à afirmativa.

O uso da média em parte deste estudo considerou o intervalo de confiança para média das diferenças de escolha de alternativas buscando uma centralidade/tendência dos respectivos grupos analisados de forma a identificar as possibilidades de aceitação ou não à afirmação de cada grupo/nível organizacional em si, conforme Maia et al. (2004), deslocando valores entre os pontos atribuídos para a opção disponível que variava entre 0 e 4, porém, é importante ressaltar que o grau de compreensão dos participantes não foi medido.

Por fim, verificamos a possibilidade de identificar ou indicar modelos existentes de condução da mudança conforme os modelos contidos no estudo de Todnen (2005), Barnard e Stoll (2010), podendo ou não verificar caminhos que levassem ao auxílio na formação de um modelo de gestão de processo e condução da mudança organizacional baseado numa perspectiva da formação da identidade cultural brasileira à luz dos conceitos de Lima (2013), restringindo-se à região em que o estudo de caso foi desenvolvido, podendo ou não constituir-se como base para outras análises técnicas e conceituais.

5.5 LOCAL DE ESTUDO

Este estudo apresenta uma dinâmica e características que possibilitam a aplicação em diversos ambientes institucionais, porém, a fim de delimitar esta temática o estudo se focou na aplicação dos questionários seguindo a metodologia descrita anteriormente em duas organizações aqui chamadas de empresa Y e empresa X com a finalidade de resguardá-las eticamente quanto à divulgação real de suas razões sociais.

Uma das instituições componentes deste estudo foi a Empresa Y Brasil, localizada em Ouidor/Goiás. O grupo Y é uma sociedade anônima estabelecida na República Popular da China e está envolvida principalmente nas atividades de mineração e transformação, fundição, comércio, pesquisa e desenvolvimento de molibdênio, tungstênio, ouro e outros metais preciosos. As operações que a Nióbras desenvolve são relacionadas à área de extração e transformação de ferro Nióbio, por isso, será considerada como organização de grande porte.

A segunda organização a participar deste estudo é a Empresa X Mecânica Industrial com nome fantasia Empresa X, localizada em Catalão/Goiás e atuando no mercado de manutenção e fabricação mecânica há mais de 7 anos e atendendo a diversas demandas de mercado e também no setor da terceirização com serviços mecânicos e suas variadas disciplinas de metalmeccânica.

Devido às preocupações com a integridade da pesquisa a mesma teve início após a devida aprovação do Comitê de Ética e Pesquisa (Anexo E), mesmo que ambas as organizações tenham demonstrado estar de acordo com o estudo, conforme prévias autorizações assinadas pelas mesmas, conforme Anexos A e B.

5.6 EFETIVO DE ANÁLISE

Duas organizações foram participantes centrais deste estudo, sendo a Empresa Y e a Empresa X.

A equipe participante Y é composta por um grupo específico dentre os inúmeros setores que constituem a empresa, visto os interesses da pesquisa e a eminente aceitação do grupo que atua no departamento de Engenharia SIB (Stay in *Business* – Mantenha o Negócio), também chamado como equipe de Projetos Regulares.

O grupo de SIB é composto estruturalmente pela Gerência de Projetos, Coordenação de Projetos SIB, Engenheiros contando com as disciplinas civil, mecânica e elétrica/automação e controle, Projetos/Desenhos, Planejamento, setor de Análise de Custos, de Contratos, Controle de Documentos, Supervisão de Montagem, Estágio, área Técnica em Segurança do Trabalho, totalizando 23 colaboradores a nível administrativo e uma série de prestadores de serviços de manutenção e montagem elétrica e mecânica (efetivo não é predeterminado devido aos diferentes escopos de serviços, porém, à disposição do setor tem-se soldadores, mecânicos, eletricitas, encanadores, caldeireiros, montadores de andaime dentre uma série de outras funções) que, ao total, somam aproximadamente 95 colaboradores.

A Empresa X é composta por um total de 91 colaboradores, distribuídos em inúmeras funções administrativas e operacionais desenvolvidas no Almoxarifado, setor administrativo com atividades de assistente e auxiliar administrativo, Recursos Humanos (RH), Financeiro, Serviços Gerais, Mecânica, Solda, Usinagem, Engenharia, Supervisão e Lideranças de equipe.

Foi nosso intuito analisar em cada uma das organizações o nível Coordenação, Lideranças/Supervisão/ e Engenharia visto que em ambas estes níveis compõem a área Tática organizacional. Consideramos também o setor operacional de ambas, mecânicos, montadores de andaime, caldeireiros e soldadores. Há a proximidade de algumas funções entre as organizações apesar de suas diferenças estruturais e mercadológicas. Para cada organização foi aplicado o Apêndice B apenas para a coordenação, o Apêndice C à Coordenação e Engenharia, o Apêndice D a todos os colaboradores exceto a coordenação, enquanto o Apêndice A foi aplicado a todos colaboradores.

Tanto na empresa Y Brasil, equipe Projetos Regulares, quanto na X Mecânica Industrial objetivamos aplicar os questionários a um total de 50 indivíduos, sendo 25 em cada organização, correspondendo a uma média de 26,31% dos colaboradores que atuam com a Engenharia SIB no grupo Y e 27,47% que atuam no grupo Empresa X. De forma geral, foram distribuídos segundo funções idênticas para as duas instituições, sendo 1 coordenador, 1 engenheiro, 2 supervisores de montagem, 2 líderes de equipe, 5 mecânicos, 5 caldeireiros, 5 soldadores e 4 montadores de andaime. A seguir, apresentamos o Quadro 7:

Quadro 8 - Questionário por Função por Apêndice.

Função	Quantidade de pessoas por função	Apêndices/Quantidade			
		A	B	C	D
Coordenador	2	2	2	4	-
Engenheiro	2	2	-	4	2
Supervisor de Montagem	4	4	-	-	4
Líder de Equipe	4	4	-	-	4
Mecânico	10	10	-	-	10
Caldeireiro	10	10	-	-	10
Soldador	10	10	-	-	10
Montador de Andaime	8	8	-	-	8
Total de pessoas/indivíduos – 50		Total de Questionários – 108			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O Quadro 8 permite visualizar as funções, quantidades de questionários a serem aplicados e os seus apêndices correspondentes. É interessante notar que para o nível da função engenheiro há a presença do apêndice C, que buscou identificar o tipo de cultura do líder, haja vista que em ambas as empresas a função possui em sua descrição funcional liderança com demandas de gestão, assim, para esta função foi identificado seu tipo de cultura e o modelo de

cultura que implementa diante do que lhe é proposto. Ao final do levantamento de dados obtivemos 108 questionários aplicados a um total de 50 indivíduos integrantes da pesquisa, desse modo, buscando atingir os objetivos descritos nesta proposta de estudo, cabendo ressaltar que as pessoas/indivíduos participaram a partir de seu livre e esclarecido consentimento após registro/assinatura do termo idêntico ao contido no Anexo C.

Destacamos que em ambos anexos aplicados a intenção foi verificar as características individuais de cada participante além de buscar a proximidade entre os conceitos teóricos e a realidade organizacional, não tendo intenção de ferir, agredir ou julgar as condições individuais de cada participante da pesquisa, nem realizar comparativo entre as empresas estudadas.

5.7 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

A proposta aqui apresentada advém da aplicação de conceitos contidos no estudo de Ouimet (2005) como uma das bases formadoras de análise da cultura, psicologia dos líderes e seus possíveis reflexos nas mudanças organizacionais, portanto, não foi foco deste estudo a análise de cores atribuídas aos tipos de lideranças e culturas. O estudo não apresenta discussões quanto ao modelo paradigmático descrito pelo autor como base de seu estudo, e também não se aprofunda nos conceitos dos estilos e personalidades de comunicação, mas busca usar conceitos do modelo tipológico metafórico apresentado no estudo do autor quanto à definição do tipo de psicologia do líder, ou seja, a forma como o líder se vê, analisando o tipo de cultura do líder e a cultura que o mesmo implementa diante de um processo de mudança. Assim, as análises empreendidas buscam visualizar os possíveis fatores que podem conduzir à formação de resistência em determinados níveis dentro da empresa em relação às práticas de mudanças e transformações, observando quais modelos de gerenciamento da mudança descritos nos estudos de Todnem (2005) e Barnard e Stoll (2010) podem se aproximar da realidade organizacional a ser identificada.

6. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Tendo em vista as aplicações de questionários no âmbito organizacional das empresas participantes desta pesquisa temos a seguir as equalizações de dados obtidos através das respostas aos questionários. Iniciaremos a visualização por ordem de aplicação, conforme descrito nos procedimentos.

Tabela 2 - Efetivo Real de Questionário Aplicado.

Função	Quantidade de pessoas por função		Apêndices/Quantidade Itens Respondidos			
	Expectativa	Real	A	B	C	D
Coordenador	2	2	2	2	4	-
Engenheiro	2	2	2	-	4	2
Supervisor de Montagem	4	4	4	-	-	4
Líder de Equipe	4	4	4	-	-	4
Mecânico	10	10	10	-	-	10
Caldeireiro	10	10	10	-	-	10
Soldador	10	10	10	-	-	10
Montador de Andaime	8	7	7	-	-	7
Expectativa Total de pessoas/indivíduos – 50			Total de Questionários – 108			
Total Real de pessoas/indivíduos – 49			Total de Questionários Respondidos - 106			

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Em linhas gerais, após aprovação pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) da pesquisa todas as empresas participantes foram comunicadas sobre a liberação de pesquisa e todos colaboradores tomaram ciência da existência e futura aplicação deste trabalho no ambiente organizacional. Após aprovação, seguindo o calendário gregoriano e as definições do cronograma inicial da pesquisa, as aplicações tiveram início com duração total de 17 dias úteis, em dias corridos a pesquisa de campo teve duração total de 34 dias.

De todo efetivo estimado de participação da pesquisa apenas 1 colaborador da Empresa X, locado na função de Montador de Andaime, optou por não participar, os demais tiveram efetiva participação como é possível identificar na Tabela 2. A ausência desta participação nos resultou o retorno de 106 questionários respondidos em relação ao estimado, não impactando em larga escala nos resultados da pesquisa.

6.1 PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO

A partir da aplicação do Apêndice A em ambas as empresas nos foi possível identificar dados pessoais dos entrevistados, conforme os dados a seguir:

Quadro 9 - Perfil Sócio-Demográfico.

PERFIL SÓCIO-DEMOGRÁFICO		EMPRESA X		EMPRESA Y	
		QTD.	%	QTD.	%
Gênero	Masculino	23	96%	25	100%
	Feminino	1	4%	0	0%
Faixa etária	Até 20 anos	3	13%	6	24%
	Entre 26 e 35	10	42%	9	36%
	Entre 36 e 45	5	21%	7	28%
	Acima de 46	6	25%	3	12%
Estado Civil	Casado	17	71%	12	48%
	Solteiro	4	17%	12	48%
	Separado/Divorciado	3	13%	1	4%
	Viúvo	0	0%	0	0%
Nº de Filhos	Nenhum	5	21%	10	40%
	Até 2 filhos	13	54%	10	40%
	Até 3 filhos	6	25%	5	20%
	Acima de 3 filhos	0	0%	0	0%
Tempo de Serviço	Até 2 anos	5	21%	18	72%
	Entre 2 e 5 anos	10	42%	4	16%
	Entre 5 e 10 anos	9	38%	0	0%
	Acima de 10 anos	0	0%	3	12%
Setor de Trabalho	Administrativo	2	8%	1	4%
	Engenharia	1	4%	2	8%
	Manutenção	21	88%	22	88%
Escolaridade	Ensino Fundamental	1	4%	0	0%
	Ensino Médio	15	63%	12	48%
	Nível Técnico	5	21%	11	44%
	Ensino Superior	2	8%	0	0%
	Pós-Graduação	1	4%	2	8%

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Em observações mais claras quanto ao perfil da empresa X observamos que no item gênero o valor de 4% representa apenas um indivíduo, neste caso, o nível coordenação da empresa, sendo os demais, 96% dos entrevistados, pertencentes ao gênero masculino. Outro a ser ressaltado conforme o quadro acima diz respeito à faixa etária, sendo que 42% dos entrevistados estão entre 26 e 35 anos de idade, na dimensão estado civil 71% dos entrevistados são casados, diante disso, 79% do total de participantes possuem filhos, o que não corresponde ao fato de que obrigatoriamente os indivíduos casados tenham filhos e os solteiros/divorciados não tenham.

Para o tempo de serviço vemos que apenas 21% possuem menos de dois anos na empresa, outro fator essencial com base no perfil descrito anteriormente diz respeito ao nível

de escolaridade do grupo que apresenta taxa de 63% de prevalência do ensino médio e apenas 21% com nível técnico, além disso é possível identificar 4% com nível fundamental.

Quanto ao grupo Empresa X podemos perceber que o baixo valor (%) de colaboradores que possuem menos de dois anos na empresa direciona a fatores como possibilidade de haver baixo índice de rotatividade de pessoal para as funções verificadas. Embora a escolaridade neste grupo apresente dominância do ensino médio, percebemos que o nível engenharia possui pós-graduação enquanto o nível coordenação permanece com escolaridade a nível superior, sendo ponto de atenção uma vez que o operacional do grupo em questão já apresenta valores com tendência ao crescimento de nível técnico e superior.

Na empresa Y 100% dos entrevistados são do gênero masculino, a faixa etária se concentra entre 20 e 45 anos, sendo 24% até os 20 anos, 36% dos 26 aos 35 anos e 28% dos 36 aos 45 anos de idade, acima deste último apenas 12% se enquadram acima dos 46 anos. O estado civil permitiu identificar uma equivalência percentual entre casados e solteiros neste grupo, sendo suas representatividades de 48% para cada um e 4% para separados/divorciados, da mesma forma o número de filhos também apresentou equivalência com nenhum e até dois filhos, sendo os valores de 40% para cada, e apenas 20% possuem até 3 filhos.

O tempo de serviço vem representado em 72%, com prevalência de colaboradores que possuem no máximo 2 anos de serviço; além deste valor temos entre 2 a 5 anos e acima de 10 anos de serviço, que somados aos valores correspondentes representam 28%. Um ponto de atenção quanto à escolaridade diz respeito à prevalência do Ensino Médio, com 48% do total dos entrevistados, seguido pelo nível Técnico, com 44%, sem registros de Graduação em andamento ou efetivamente realizada, porém, com 8% do total com Pós-graduação.

Em linhas gerais, a partir de uma visão superficial do perfil desta empresa, podemos identificar que há possibilidade de alta rotatividade nas funções operacionais visto a representatividade percentual do tempo de serviço ser de 72% para até dois anos, fato que justifica a terceirização, afinal, o grupo Empresa Y atua em muitas frentes de trabalho com uso de mão de obra terceirizada, para tanto, não podemos afirmar que efetivamente existem problemas que levam a gerar índices de alta rotatividade de pessoal no setor.

Outro ponto fundamental a ser observado se refere ao percentual de escolaridade, pois, mesmo não havendo dominância, o nível técnico se apresenta com 44% do efetivo entrevistado e o nível pós-graduação se concentra nos níveis de coordenação e engenharia, não sendo identificada dentro dos demais níveis uma saída imediata do nível médio para o técnico e do técnico para a graduação, cabendo estímulos de desenvolvimento pessoal.

6.2 PSICOLOGIA DOS LÍDERES

O estudo de Ouimet (2005) apresenta o modelo Tipológico Metafórico que traça uma relação entre a personalidade do líder e o simbolismo associado a cores, esta relação facilita a dinâmica existencial de cada cultura. Uma vez assumida a existência correlacional entre o psicológico e a personalidade do líder o envolvimento organizacional considera todos os atores que operam em uma cultura organizacional.

A analogia metafórica com as cores no estudo de Ouimet (2005) considera como um todo os paradigmas de membros de uma cultura empresarial, as cores portanto seriam a referência ao essencialismo, idealismo, existencialismo e ao materialismo, sendo representados pelo vermelho, amarelo, verde e azul, respectivamente.

O questionário aplicado aos líderes das empresas participantes busca auxiliar na identificação da psicologia dos líderes no ambiente organizacional e está apresentado no Apêndice B; possui basicamente quatro alternativas que, de forma geral, descrevem, através de conceitos, as representações de essencialismo, idealismo, existencialismo e materialismo.

Vejamos a seguir a tabela de conceitos do modelo Paradigmático:

Tabela 3 - Psicologia dos Líderes Modelo Paradigmático.

Modelo	Visão de Mundo	Filosofia
Social	O mundo é uma expressão de vontade geral (princípio de intenções), as pessoas constroem um mundo de acordo com os valores e regras.	Sua filosofia de vida é significada pela forma de existencialismo, modernização de sentimentos, valores e comunidade; a mudança é o produto da intenção dos indivíduos.
Mítico	O mundo é uma internalização de cada um de nós (o princípio da criação), as pessoas inventam seu próprio mundo e o nutrem com seu próprio eu.	Sua filosofia de vida é significada com uma forma de idealismo, valorização de ideias, criação e fantasias, não há mudança em si, somente criação.
Sensorial	O mundo é uma sequência de elementos causais (princípio da procedência), as pessoas estão descobrindo serem componentes de um mundo de lógica e alimentação direta com a natureza.	Sua filosofia de vida é significada na forma de materialismo, valoração de fatos, experiências e sentidos, mudança está em desenvolvimento das sociedades.
Unitário	O mundo é indivisível e regido por leis universais (princípio da forma), as pessoas pertencem a um mundo único que é nutrido pela relação de verdade.	Sua filosofia de vida é significada pelo essencialismo, teoria de avaliação, princípios e sistemas de crenças, não há mudanças radicais, há reinterpretação de princípios fundamentais.

Fonte: Adaptado de OUIOMET, 2005.

De forma geral, a Tabela 3 demonstra uma série de relações que levam à formação de estruturas que dão suporte ao entendimento quanto à possível identificação da psicologia dos líderes, haja vista as delimitações do estudo e a não caracterização de cores. O estudo Ouimet (2005) atribui ao modelo Social a cor verde, que considera o comunitarismo e a partilha de experiências, o modelo Sensorial a cor azul, relevando o materialismo e indicando regras de objetividade, ao modelo Mítico a cor amarela, que traz o idealismo, denotando a criatividade humana e ao essencialismo do modelo Unitário a cor vermelha, designando a intransigência do dogmatismo.

6.2.1 A PSICOLOGIA DOS LÍDERES GRUPO EMPRESA Y E EMPRESA X

Na Empresa Y, na aplicação do apêndice B, apresentou a escolha do líder visualizando o Mundo como uma expressão de vontade geral, em que se considera as pessoas como construtores de mundo de acordo com suas respectivas normas e valores, sendo relevante o fato de que a mudança em si é produto da interação entre os indivíduos.

Apesar das pessoas serem moldadas em valores predefinidos pela sociedade o que ocasiona uma direta padronização de todos os valores [...] quando as pessoas saem de seus núcleos familiares, necessitam se adaptar a nova realidade ocasionando um “choque” de valores. Nesta fase cada indivíduo se modifica e gera um novo padrão de valor, desta forma se considero que a mudança é produto da interação entre os indivíduos. (Coordenador empresa Y).

De forma geral, a opção apresentada pelo líder da Empresa Y mostra características de uma psicologia social que, nos conceitos de Ouimet (2005), considera o voluntarismo como fonte da mudança e o pluralismo como a natureza da realidade e nas dimensões simbólicas do modelo se caracteriza um líder que pode apresentar serenidade dentro de uma compreensão empática da personalidade, portanto sua abertura quanto as relações interpessoais consideram problemas e emoções diante do ambiente organizacional.

Sem diferença de escolha quanto à seleção da alternativa do apêndice B entre as empresas foco deste estudo, o grupo Empresa X apresentou escolha do líder visualizando o Mundo como uma expressão de vontade geral, que considera as pessoas como construtores de mundo de acordo com suas respectivas normas e valores, sendo relevante o fato de que a mudança em si é produto da interação entre os indivíduos. Vejamos o motivo da escolha do líder:

A opção escolhida descreve a sociedade, pois ainda que ocorra constantes mudanças e inovações a vontade qual [...] busca de um bem comum prevalecerá. Contudo, existe uma tendência pela terceira opção, a mudança propicia o desenvolvimento da sociedade, mesmo quando não são impactantes. (Coordenadora empresa X)

Em linhas gerais, é perceptível a identificação na fala do líder de um direcionamento entre o social e o sensorial diante dos conceitos de Ouimet (2005), assim, em pontos conceituais vemos neste líder características de empatia advindas da psicologia social do líder e características analíticas da psicologia sensorial.

6.3 ANÁLISE DE MODELO CULTURAL

Seguindo as diretrizes de pesquisa a aplicação do apêndice C se deu em dois momentos e em dois níveis, Coordenação e Engenharia, visto as estruturas operacionais da funcionalidade das instituições. Nas duas empresas foi verificado o tipo de Cultura que o líder possui diante das rotinas normais de trabalho, em seguida, foram analisadas suas características durante o período de mudança.

No total, o Apêndice C apresenta 10 tipos de Cultura que conduzem a uma possível psicologia do líder e, suas respectivas características desenhadas conforme estudo de Ouimet (2005), dentro das quais cada tipo de cultura abrange um total de 7 características específicas de cada modelo, sendo assim, ao todo foram expostas 70 características que direcionam a uma especificidade cultural.

Quadro 10 - Resumo de Características da Cultura e Psicologia do Líder.

Tipo de Cultura	Psicologia do Líder	Reação/Estímulo
Tribal	Paixão	Apreensão
Orgânico	Visão	Estimulação
Doméstico	Compreensão	Participação
Burocrático	Normalização	Execução
Clubsiste/Híbrido	Personificação	Fascinação
Grupal	Associação	Negação/Participação
Negócio	Manifestação	Valorização
Artesanal	Aplicação	Emulação
Sectário	Revelação	Iniciação
Empreendedora	Marketing	Produção

Fonte: Adaptado de Ouimet (2005).

O Quadro 10 nos apresenta os tipos de cultura descritos por Ouimet (2005) e suas correspondências em relação à psicologia do líder e às reações ou estímulos esperados para cada tipo de cultura. A Figura 1, de modo geral, mostra o modelo Tipológico Metafórico que atribui cores em relação ao domínio, natureza de realidades e reatividade emocional que permitem o desenho dos tipos de cultura que tornam relevantes os possíveis paradigmas dos membros de uma cultura empresarial e suas possibilidades para com as mudanças organizacionais.

As culturas em si advêm de uma perspectiva conceitual que envolve o que é chamado de Culturas Puras e Híbridas, conforme Ouimet (2005), sendo que, na primeira, temos Tribal, Orgânica, Familiar e Burocrática, e, na segunda, Clubsiste, Grupal, Negócio ou Profissional, Artesanal, Sectária e Empreendedora.

6.3.1 TIPOLOGIA CULTURAL E PSICOLOGIA DOS LÍDERES

6.3.1.1 NÍVEL COORDENAÇÃO

Vejamos inicialmente a análise do modelo cultural dos líderes nível Coordenação em ambas as empresas com condições rotineiras de trabalho, visualizando como o líder é e como o mesmo acredita ser diante dos conceitos de cultura.

Tabela 4 - Prevalência Modelo Cultural Nível Coordenação - Rotina.

Condições de Rotina			
Empresa X - Nível Coordenação		Empresa Y - Nível Coordenação	
Tipo de Cultura	Característica apresentadas	Tipo de Cultura	Característica apresentadas
Tribal	2	Tribal	5
Orgânica	7	Orgânica	4
Doméstica ou Familiar	5	Doméstica ou Familiar	3
Burocrática	5	Burocrática	3
Clubsiste ou Híbrida	4	Clubsiste ou Híbrida	5
Grupal	6	Grupal	4
Negócio ou Profissional	4	Negócio ou Profissional	3
Artesanal	4	Artesanal	5
Sectário	2	Sectário	1
Empreendedora	4	Empreendedora	4

Total de Características	43	Total de Características	37
---------------------------------	-----------	---------------------------------	-----------

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Segundo as equalizações que a Tabela 4 apresenta para a Coordenação da Empresa X, vemos uma prevalência da cultura Orgânica, seguida pela Grupal, Doméstica ou Familiar e Burocrática, conforme Ouimet (2005). Em linhas gerais, a coordenação apresentou um total de 43 características de forma mista diante dos 10 tipos de cultura apresentados e suas respectivas 70 características, o que do total significa 61,42% de características disponíveis para identificação.

Baseado em Ouimet (2005), os construtos de ênfase para a liderança nível Coordenação da Empresa X nos mostram que a psicologia do líder é fundamentada na visão, associação, compreensão e normalização em que há a consideração das seguintes percepções pelos colaboradores: estímulo, participação e execução como itens de reação, respectivamente.

Outro resultado obtido conforme Tabela 4 diz respeito à prevalência cultural da Coordenação do grupo Empresa Y, em que há destaque para a cultura Tribal, Híbrida, Artesanal, Orgânica e Grupal, e das 70 características o líder apresentou um total de 37 delas distribuídas entre os 10 tipos de cultura descritos por Ouimet (2005), portanto o total das características identificadas nos leva a perceber que dentre as possibilidades o líder possui 52,85% de características passíveis de identificação através dos itens descritos no apêndice C.

Os tipos de cultura identificados para líder do grupo Empresa Y consideram basicamente para psicologia do líder: paixão, personificação, aplicação, visão e associação, que conduzem às respectivas percepções de apreensão, fascinação, emulação, estimulação e participação, respectivamente.

Vejamos agora a análise de modelo cultural dos líderes nível Engenharia em ambas as empresas durante processo de mudança e suas características formadoras da psicologia dos líderes.

Tabela 5 - Prevalência Modelo Cultural diante da Mudança.

Condições de Mudanças			
Empresa X - Nível Coordenação		Empresa Y - Nível Coordenação	
Tipo de Cultura	Característica apresentadas	Tipo de Cultura	Característica apresentadas
Tribal	5	Tribal	4

Orgânica	6	Orgânica	7
Doméstica ou Familiar	4	Doméstica ou Familiar	4
Burocrática	6	Burocrática	7
Clubsiste ou Híbrida	5	Clubsiste ou Híbrida	7
Grupal	5	Grupal	5
Negócio ou Profissional	5	Negócio ou Profissional	4
Artesanal	5	Artesanal	4
Sectário	2	Sectário	4
Empreendedora	5	Empreendedora	6
Total de Características	48	Total de Características	52

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

O processo de mudança em si requer uma série de cuidados para que os impactos possíveis dos próprios processos não conduzam ao insucesso da mudança, para tanto, foram analisados os líderes diante das mudanças e seus respectivos enquadramentos dentro dos conceitos de Ouimet (2005).

No grupo Empresa X o líder nível coordenação apresentou diante das mudanças organizacionais características de prevalência dos seguintes tipos de cultura: Orgânica, Burocrática, Tribal, Híbrida e Grupal, sendo identificado um total de 48 características idênticas aos 10 tipos de cultura descritos no estudo de Ouimet (2005), portanto, 68,57% das características apresentadas no estudo.

Diante a tipologia cultural identificada em processos de mudança organizacional consideram-se Visão, Normalização, Paixão, Personificação e Associação que refletem as percepções de Estimulação, Execução, Apreensão, Fascinação e Participação, respectivamente.

No grupo Empresa Y, o líder nível Coordenação apresentou diante das mudanças organizacionais características de prevalência dos seguintes tipos de cultura: Orgânica, Burocrática, Híbrida, Empreendedora e Grupal, sendo identificado um total de 52 características idênticas aos 10 tipos de cultura descritos no estudo de Ouimet (2005), portanto, 74,28% das características apresentadas no estudo.

Haja vista as predominâncias culturais nos processos de mudança vemos a psicologia do líder sendo caracterizada pela Visão, Normalização, Personificação, *Marketing* e Associação, dando assim a percepção de Estimulação, Execução, Fascinação, Produção e Participação, respectivamente.

6.3.1.2 NÍVEL ENGENHARIA

Após a relação hierárquica, O nível Engenharia vem em seguida. Nesse sentido, seguindo os procedimentos deste estudo, é necessário identificar o tipo de cultura dos colaboradores locados na função em ambas as organizações participantes e verificar seu tipo de cultura diante do processo de mudança, identificando possíveis pontos de adesão ou resistência às mudanças sugeridas aos líderes deste nível.

Diante disso, segue, na Tabela 6, a análise do modelo cultural e psicológico do nível em questão em condições de rotina.

Tabela 6 - Prevalência Modelo Cultural Nível Engenharia - Rotina.

Condições de Rotina			
Empresa X - Nível Engenharia		Empresa Y - Nível Engenharia	
Tipo de Cultura	Característica apresentadas	Tipo de Cultura	Característica apresentadas
Tribal	4	Tribal	3
Orgânica	3	Orgânica	6
Doméstica ou Familiar	3	Doméstica ou Familiar	3
Burocrática	3	Burocrática	4
Clubsiste ou Híbrida	4	Clubsiste ou Híbrida	3
Grupal	4	Grupal	5
Negócio ou Profissional	5	Negócio ou Profissional	3
Artesanal	2	Artesanal	5
Sectário	2	Sectário	2
Empreendedora	2	Empreendedora	4
Total de Características	32	Total de Características	38

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Diante das considerações de rotina dentro do nível Engenharia em ambas as empresas é perceptível uma redução na quantidade de características dentro das culturas trabalhadas em relação ao nível Coordenação. Para este nível de análise na Empresa X a liderança obteve 32 características idênticas às especificações de Ouimet (2005), o que equivale a 45% de equivalência, enquanto a liderança da Empresa Y obteve 38 características de prevalência aos conceitos do autor, correspondendo assim a 54,28% de características.

Os tipos de cultura de maior destaque no grupo Empresa X foram Negócio, Tribal, Clubsiste e Grupal, que consideram para a psicologia do líder a Manifestação, a Paixão, a

Personificação e a Associação, que entendem como reação/estímulo Valorização, Apreensão, Fascinação e Participação, respectivamente.

Na equipe Empresa Y na liderança nível Engenharia temos Orgânica, Grupal, Artesanal e Burocrática, que permitiram a identificação da psicologia do líder caracterizada pela Visão, Associação, Aplicação e Normalização, que refletem a Estimulação, Participação, Emulação e Execução, respectivamente, como fatores de estímulo/reação.

Vejamos também a prevalência de modelo cultural e psicologia do líder nível Engenharia durante um processo de mudança.

Tabela 7 - Prevalência Modelo Cultural Nível Engenharia - Mudanças.

Condições de Mudanças			
Empresa X - Nível Engenharia		Empresa Y - Nível Engenharia	
Tipo de Cultura	Característica apresentadas	Tipo de Cultura	Característica apresentadas
Tribal	4	Tribal	3
Orgânica	4	Orgânica	7
Doméstica ou Familiar	4	Doméstica ou Familiar	5
Burocrática	6	Burocrática	7
Clubsiste ou Híbrida	5	Clubsiste ou Híbrida	3
Grupal	3	Grupal	4
Negócio ou Profissional	5	Negócio ou Profissional	6
Artesanal	4	Artesanal	5
Sectário	1	Sectário	6
Empreendedora	4	Empreendedora	4
Total de Características	40	Total de Características	50

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A Tabela 7 demonstra resultados de análise da cultura e psicologia dos líderes do nível Engenharia durante o processo de mudança, dessa forma, o grupo Empresa X demonstra um total de 40 características idênticas às analisadas, representando assim 57,14 do total de características identificadas conforme os conceitos de Ouimet (2005), enquanto para o grupo Empresa Y o total é de 50 características, correspondendo assim a 71,41% de características segundo o estudo do autor aqui citado.

No grupo Empresa Y, a liderança traz as culturas predominantes Orgânico, Burocrático, Negócio e Sectário, tendo como psicologia Visão, Normalização, Manifestação e Revelação, que conduzem a reações de Estimulação, Execução, Valorização e Iniciação.

De forma geral, ambas lideranças possuem características que são refletidas no estudo através da identificação da cultura que o nível aqui descrito apresenta diante do processo de mudança, o que não podemos deixar de evidenciar é que estas características são efetivamente predominantes haja vista as inúmeras possibilidades de condução da mudança. Portanto, entendemos como pertinente, conforme os passos da pesquisa, identificar as possibilidades de resistência, uma vez que na dinâmica organizacional de ambas empresas a coordenação mantém contato efetivo com o nível de Engenharia, sustentado como ponto de apoio para a condução e efetivação de mudanças em todos os níveis.

6.4 ADESÃO/RESISTÊNCIA A MUDANÇAS

O Apêndice D deste estudo foi fundamentado em variáveis bases do ambiente organizacional com a finalidade de observar qual a proximidade entre as mudanças e o modelo de condução da mudança organizacional contido no estudo de Barnard e Stoll (2010) e de Todnem (2005), relacionando-o ao ambiente organizacional, não sendo os modelos, conforme Tabela 1, a base formadora do Apêndice. Desse modo, os modelos apresentados pelos estudiosos nos levaram a perceber qual modelo pode ser o mais indicado para o ambiente tendo-se em vista os pontos de resistências a mudanças a serem identificados através da aplicação deste Apêndice.

Dessa forma, a análise do Apêndice D exige o entendimento e a identificação da proximidade teórica com a realidade no que se refere aos aspectos de cultura e psicologia do líder diante dos processos de mudança, sua forma de condução em si para que seja visível a identificação de possíveis pontos de adesão ou resistência frente as mudanças e a proximidade com o modelo dos autores supracitados. O estudo se baseou nas pesquisas de Bertolotti (2010) e Bertolotti, Júnior e Andrade (2010), que consideram a resistência à mudança correlacionada aos possíveis comportamentos de resistência.

Assim, seguindo os interesses da pesquisa, foi utilizada a escala Likert como base para a formulação do questionário. Para Dalmoro e Vieira (2013), a análise da transmissão da informação aumenta o montante de informação transmitida pela escala o que impacta na forma como o entrevistador irá interpretar. Assim, ao pensar sobre um objeto, o respondente processa as informações disponíveis e suas respostas podem estar sujeitas a influências que podem comprometer a validade de medidas ou decisões tomadas. Diante disso, seguimos

neste estudo a escala de 5 pontos para o nível de concordância de afirmações dispostas no Apêndice D.

Para Junior e Costa (2014), nem toda medição é direcionada a quantificar, mesmo diante das eventuais limitações, assim, a mensuração permanece sendo o mecanismo de viabilidade para o desenvolvimento de pesquisas empíricas que se baseiam no manuseio de dados e medidas de formação de conhecimentos e informações acadêmicas e profissionais. Dessa forma, objetivamos visualizar a aderência ou a rejeição nas esferas de contato profissional com as lideranças, as mudanças, as relações de execução de atividades e, na visão pessoal do entrevistado, particularidades que possam direcionar medidas de gestão da condução da mudança ou identificação com os modelos apresentados por Barnad e Stoll (2010) e Todnem (2005).

Outro ponto fundamental quanto ao Apêndice D e sua abertura de análise diz respeito à expectativa de ocorrência de quatro estágios básicos, conforme Dalmoro e Vieira (2013), em que, primeiramente, o respondente interpreta o item, em seguida, ele busca pensamentos e sentimentos relevantes, em terceiro, formula um julgamento segundo seus pensamentos e, no quarto estágio, seleciona uma resposta. Conforme a metodologia proposta neste estudo, a intenção deste trabalho não é justificar a escolha do respondente, mas verificar quais as possibilidades de resistir dentre uma série de afirmações às práticas de mudanças. Não foram aqui aplicados testes estatísticos com *softwares* específicos.

As numerações utilizadas seguem o grau de equivalência, onde: aprovo fortemente equivale a 0, aprovo equivale a 1, indeciso a 2, desaprovo a 3 e desaprovo fortemente a 4, ou seja, a marcação de forma crescente no apêndice refere-se ao grau de oposição à afirmativa disposta no estudo, assim, a intensidade de resistência será verificada a partir da reprovação da afirmativa à qual a marcação corresponde, porém, consideramos na análise a proposta disposta pela afirmativa.

Consideramos o formato de 7 afirmativas adaptadas do estudo de Batolotti, Júnior e Andrade (2010) e Bartolotti (2010), correlacionadas nas 4 dimensões já descritas (lideranças, mudanças, execução de atividades e opinião pessoal) com a finalidade de identificar o possível ponto de resistência. As afirmativas consideram as possibilidade de resistência. Em uma prévia análise temos respectivamente pontos que podem gerar adesão ou resistência.

6.4.1 NÍVEL ENGENHARIA, SUPERVISÃO E LÍDERES

Em uma visão geral, os níveis de Engenharia, Supervisão e Líderes de forma hierárquica, respectivamente, não permitem verificação de alto índice de repetição haja vista a quantidade de amostra retirada. Nesse sentido, com o volume de repetições referentes à aprovação ou desaprovação das afirmativas tivemos possibilidade de destaque em relação à repetição nos níveis operacionais como Mecânicos, Caldeireiros, Montadores de Andaime e Soldadores.

Vejam os a Tabela 8 que apresenta a visão nos níveis Engenharia em ambas as empresas quanto à aplicação do Apêndice D:

Tabela 8 - Intensidade de Adesão e Resistência - Engenharia.

Adesão/Resistência às Mudanças - Empresa X e Empresa Y Nível Engenharia			
Relação	Descritivo	Intensidade de Resistência – Empresa X	Intensidade de Resistência – Empresa Y
Lideranças	Possuo bom relacionamento com meu líder imediato.	0	1
	Discordo de algumas práticas da liderança.	1	1
	O líder traz informações precisas quando há alguma mudança.	1	1
	Aceito todas as condições que a liderança nos repassa.	3	1
	Estou disposto a apoiar os líderes nos processos de mudança.	0	1
	Sou contra todas as mudanças que o líder nos repassa.	3	3
	Aceito o contexto no qual o líder conduz a mudança.	1	1
Mudanças	Sinto-me indiferente às mudanças.	3	3
	Sei o que é mudança e cultura organizacional.	1	1
	As mudanças modificam o comportamento.	0	1
	Possuo receio das mudanças.	3	1
	Entendo que a cultura implementada na organização auxilia as mudanças.	1	1
	Durante um processo de mudança eu ouço atentamente meu líder.	1	0
	Acredito que as mudanças melhoram as organizações.	1	1
Execução Atividades	Dentro de uma mudança ouço e auxilio as lideranças para que tudo ocorra bem.	0	0
	Já rejeitei certa atividade por não ser da forma que sempre realizei.	3	3
	Tenho receio em contribuir com mudanças de rotina do trabalho.	3	3
	Aceito ideias e opiniões de colegas.	0	1
	Aceito ideias e opiniões dos líderes.	0	1
	Em um processo de mudança realizo meus deveres em menor tempo e com mais agilidade.	1	1
	Resolvo todos os problemas sem precisar imediatamente do meu líder.	1	3
Pessoal	Aceito as mudanças e influencio meus colegas a aderir.	1	1

Vejo as mudanças como ameaças.	4	3
Não me comprometo com os processos de mudança.	4	3
Não me importo em trabalhar sobre pressão durante uma mudança organizacional.	3	3
A mudança me gera ansiedade e incerteza por falta de informação.	1	3
Não tenho interesse em promover as mudanças.	4	3
Tenho dificuldade em me adaptar às mudanças.	3	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Ao visualizarmos a Tabela anterior vemos duas colunas de intensidade de resistência em equivalência à Empresa X e Empresa Y no nível Engenharia o qual possui proximidade com o nível Coordenação, como já descrito anteriormente. Pontos de atenção aqui se iniciam com a intensidade de resistência afirmativa como meio de observação, ou seja, pontuação superior a 2. Um item fundamental se refere ao fato de algumas afirmativas poderem receber aprovação, mas no sentido da oração denotar possibilidade de resistência, assim consideramos para a análise fundamental itens com pontuação abaixo de 2 (neutro/indiferente/indeciso) como fator de observação de oração para identificação de resistência. Assim, podemos identificar este Apêndice como de caráter bidimensional.

Em uma rápida verificação tanto o grupo Empresa X quanto o Empresa Y permitem a identificação de resistência à afirmativa, ou seja, pontuação atribuída superior a 2, como ocorre em 11 itens dos 28 distribuídos em 4 dimensões, ou seja, 39,28% de rejeição. Quanto à aceitação, a afirmativa se deu em 17 itens correspondendo a 60,71% de afirmativas propostas, não havendo indecisão em nenhuma das dimensões, apesar da equivalência de escolhas através da pontuação. Em ambos questionários são perceptíveis as diferenças de seleção em relação à numeração de aprovação ou rejeição.

Considerando a Intensidade de resistência, na afirmativa para o grupo Empresa X temos pontos de aceitação de condições que a liderança repassa, no nível mudanças ponto referente à não indiferença às mudanças, nível de execução de atividades temos a rejeição à afirmativa. Assim, não consideramos um grande impacto visto a abertura evidenciada em contribuir com as mudanças de rotina de trabalho e aceitar as atividades de formas diferentes. No nível pessoal as possibilidades giram em torno da adaptação às mudanças e ao trabalho sob pressão.

Ao visualizarmos os itens de adesão à afirmativa pontos de atenção para o grupo Empresa X dizem respeito à discordância de algumas práticas da liderança e com o contexto em que o líder conduz a mudança no nível em relação à liderança. No nível de mudança a possibilidade em aceitar que as mudanças pode melhorar a organização e a atenção dada ao

líder; na execução de atividades não há impacto eminente em relação às adesões à afirmativa, mas quanto à rejeição consideramos aqui rejeição ao trabalho sob pressão. No nível pessoal pontos de atenção se direcionam à influência aos colegas na adesão às mudanças e na possibilidade de ansiedade e incerteza tendo em vista a ausência de informações.

No grupo Empresa Y, ao considerarmos a resistência à afirmativa, os pontos principais vão da baixa resistência a todas as mudanças que o líder repassa na dimensão liderança; no nível mudanças há pouca indiferença às mudanças propostas, enquanto para o nível de execução de atividades há possibilidades de rejeição de atividade a serem executadas de maneira diferente do normal, porém há um baixo receio em contribuir com as mudanças de rotina de trabalho; por fim, no nível pessoal a possibilidade de impacto é menor, uma vez que há demonstração de não visualização de ameaças, receio de trabalho sob pressão e a dificuldade de adaptação a mudanças.

Quanto à adesão às afirmativas, os pontos de atenção neste nível estão direcionados às informações precisas e ao contexto de implementação da mudança; na dimensão de mudanças o foco de atenção se encontra no bom entendimento de cultura, com possibilidade de modificação do comportamento; a execução de atividades aponta para a baixa rejeição de opiniões de colegas e líderes, enquanto para a dimensão pessoal há a possibilidade de não aceitação das mudanças e da influência dos colegas para adesão às mudanças propostas.

A atividade de supervisão em ambas as empresas possui forte ligação entre o nível Engenharia e liderança, devido aos respectivos direcionamentos operacionais. Para este nível temos dois colaboradores de cada organização e demonstramos a intensidade individual seguida pela média de respostas. Vejamos a seguir a intensidade de adesão e resistência ao nível Supervisão em ambas as empresas, conforme Tabela 9.

Tabela 9 - Intensidade de Adesão e Resistência - Supervisão.

Intensidade de Adesão/Resistência às Mudanças - Empresa Y Nível Supervisão							
Relação	Descritivo	S.1 Empres a X	S.2 Empres a X	Média Empresa X	S. 1 Empres a Y	S.2 Empres a Y	Média Empresa Y
Lideranças	Possuo bom relacionamento com meu líder imediato.	0	0	0	0	0	0
	Discordo de algumas práticas da liderança.	1	2	1,5	2	0	1
	O líder traz informações precisas quando há alguma mudança.	0	1	0,5	0	1	0,5
	Aceito todas as condições que a liderança nos repassa.	0	1	0,5	1	1	1

	Estou disposto a apoiar os líderes nos processos de mudança.	0	1	0,5	0	0	0
	Sou contra todas as mudanças que o líder nos repassa.	3	3	3	0	4	2
	Aceito o contexto no qual o líder conduz à mudança.	0	1	0,5	1	1	1
Mudanças	Sinto-me indiferente às mudanças.	3	3	3	0	3	1,5
	Sei o que é mudança e cultura organizacional.	0	1	0,5	0	1	0,5
	As mudanças modificam o comportamento.	1	1	1	0	1	0,5
	Possuo receio das mudanças.	3	2	2,5	0	3	1,5
	Entendo que a cultura implementada na organização auxilia as mudanças.	1	1	1	1	2	1,5
	Durante um processo de mudança eu ouço atentamente meu líder.	1	1	1	0	0	0
	Acredito que as mudanças melhoram as organizações	0	1	0,5	0	1	0,5
	Dentro de uma mudança ouço e auxilio as lideranças para que tudo ocorra bem.	0	1	0,5	0	0	0
	Já rejeitei certa atividade por não ser da forma que sempre realizei.	3	3	3	0	3	1,5
Execução Atividades	Tenho receio em contribuir com mudanças de rotina do trabalho.	3	3	3	0	4	2
	Aceito ideias e opiniões de colegas.	0	1	0,5	1	0	0,5
	Aceito ideias e opiniões dos líderes.	0	1	0,5	0	0	0
	Em um processo de mudança realizo meus deveres em menor tempo e com mais agilidade.	1	1	1	0	0	0
	Resolvo todos os problemas sem precisar imediatamente do meu líder.	3	3	3	1	3	2
	Aceito as mudanças e influencio meus colegas a aderir.	0	1	0,5	0	0	0
	Vejo as mudanças como ameaças.	3	3	3	3	4	3,5
Pessoal	Não me comprometo com os processos de mudança.	3	3	3	4	4	4
	Não me importo em trabalhar sobre pressão durante uma mudança organizacional.	2	3	2,5	0	3	1,5
	A mudança me gera ansiedade e incerteza por falta de informação.	3	3	3	1	1	1
	Não tenho interesse em promover as mudanças.	3	3	3	3	4	3,5

Tenho dificuldade em me adaptar às mudanças.	3	3	3	3	4	3,5
--	---	---	---	---	---	-----

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

Ao visualizarmos a tabela anterior vemos duas colunas descritas com S.1 e S.2 e sua significância diz respeito aos dois supervisores entrevistados de cada grupo, Empresa X e Empresa Y. Há também uma coluna específica chamada de média para ambas organizações, esta foi gerada para identificar qual valor correspondente poderia ser gerado através de cálculo médio (soma de valores correspondentes e divisão pela quantidade de participantes), base para os valores atribuídos por supervisor em relação às respectivas pontuações atribuídas ao Apêndice D.

Considerando a média para cada organização, temos no grupo Empresa X 57,14% e, no grupo Empresa Y, 75% das repostas com valores inferiores a 2, correspondendo assim à aceitação da afirmativa; a rejeição da afirmativa entre as empresas se apresenta entre 42,85% e 14,28%, respectivamente. A possibilidade de indecisão na Empresa X fica em 0% e, no grupo Empresa Y, em 10,71% seguindo a média. Foi possível também observar a tendência de que os resultados venham a oscilar, uma vez que dentre as 28 afirmativas pela média para ambas instituições verifica-se 13 itens com tendência de que o valor venha a subir ou reduzir, correspondendo assim a 46,42% do total de itens.

Em uma análise individual os pontos de atenção que podem ser considerados como bases possíveis de resistência se apresentam na empresa Empresa X na dimensão liderança. Há possibilidade de discordância quanto às práticas de mudança da liderança; quanto à dimensão de mudanças refere-se à possibilidade de receio quanto às mudanças; em relação à execução de atividades há mudanças relativas à forma de executar algum serviço diferente da forma que já possui conhecimento e, na dimensão pessoal, há a atenção do colaborador para com trabalho sob pressão.

O grupo Empresa Y traz como pontos de atenção na dimensão Lideranças em relação às mudanças que o líder repassa, quanto às mudanças, a possibilidade de gerar receio nos colaboradores; quanto à execução de atividades a rejeição de trabalho, visto não ser a forma como o mesmo já era realizado, há o receio de que o colaborador deste nível não contribua com as mudanças de rotina do trabalho, e, por fim, quanto à dimensão pessoal os cuidados devem se direcionar para a visualização de mudanças como ameaça, o trabalho sob pressão e a ansiedade e a incerteza devido à falta de informações.

Veremos a seguir, conforme a Tabela 10, dados referentes aos líderes de execução de atividades para ambas as empresas, estes que estão diretamente ligados à supervisão. Até

então em uma rápida observação as equipes de Coordenação e Engenharia se mantêm nos níveis estratégicos quanto à dinâmica de ambas as empresas e o nível Supervisão e líderes de execução compõem nível Tático com relação direta com o Operacional.

Tabela 10 - Intensidade de Adesão e Resistência - Líderes.

Intensidade de Adesão/Resistência às Mudanças - Empresa Y Nível Líderes de Campo							
Relação	Descritivo	L.1 Empres a X	L.2 Empres a X	Média Empres a X	L. 1 Empre sa Y	L.2 Empresa Y	Média Empresa Y
Lideranças	Possuo bom relacionamento com meu líder imediato.	1	0	0,5	1	1	1
	Discordo de algumas práticas da liderança.	2	3	2,5	3	3	3
	O líder traz informações precisas quando há alguma mudança.	2	0	1	1	1	1
	Aceito todas as condições que a liderança nos repassa.	0	1	0,5	2	1	1,5
	Estou disposto a apoiar os líderes nos processos de mudança.	0	0	0	1	1	1
	Sou contra todas as mudanças que o líder nos repassa.	0	0	0	3	3	3
	Aceito o contexto no qual o líder conduz a mudança.	0	0	0	1	1	1
Mudanças	Sinto-me indiferente às mudanças.	2	1	1,5	3	3	3
	Sei o que é mudança e cultura organizacional.	1	2	1,5	1	1	1
	As mudanças modificam o comportamento.	1	1	1	1	1	1
	Possuo receio das mudanças.	1	1	1	3	3	3
	Entendo que a cultura implementada na organização auxilia as mudanças.	1	1	1	1	1	1
	Durante um processo de mudança eu ouço atentamente meu líder.	1	0	0,5	1	1	1
	Acredito que as mudanças melhoram as organizações	1	0	0,5	0	1	0,5
Execução Atividades	Dentro de uma mudança ouço e auxilio as lideranças para que tudo ocorra bem.	1	0	0,5	1	0	0,5
	Já rejeitei certa atividade por não ser da forma que sempre realizei.	1	1	1	3	1	2
	Tenho receio em contribuir com mudanças de rotina do trabalho.	1	0	0,5	3	3	3
	Aceito ideias e opiniões de colegas.	0	0	0	1	0	0,5
	Aceito ideias e opiniões dos líderes.	0	0	0	1	0	0,5

	Em um processo de mudança realizo meus deveres em menor tempo e com mais agilidade.	2	0	1	2	0	1
	Resolvo todos os problemas sem precisar imediatamente do meu líder.	1	3	2	2	3	2,5
Pessoal	Aceito as mudanças e influencio meus colegas a aderir.	1	0	0,5	1	0	0,5
	Vejo as mudanças como ameaças.	2	4	3	3	3	3
	Não me comprometo com os processos de mudança.	2	2	2	3	3	3
	Não importo em trabalhar sobre pressão durante uma mudança organizacional.	3	1	2	2	4	3
	A mudança me gera ansiedade e incerteza por falta de informação.	0	0	0	1	3	2
	Não tenho interesse em promover as mudanças.	2	0	1	3	3	3
	Tenho dificuldade em me adaptar às mudanças.	1	0	0,5	3	3	3

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A Tabela 10 permite a visualização quanto às opções realizadas pelos líderes da Empresa X e da Empresa Y, realizando, assim como a Tabela 09, a média referente à pontuação selecionada para a aceitação/rejeição da afirmativa disposta no Apêndice D.

Em linhas gerais, considerando a média calculada, a liderança da Empresa X apresenta 23 das 28 opções divididas nas quatro dimensões, com valores abaixo de 2, sendo representados por 82,14% do total, enquanto a Empresa Y possui 15 afirmativas com valor inferior a 2, sendo 53,57% do total de afirmações. Já para valores acima de 2 no grupo Empresa X, há o total de 2 afirmações equivalentes a 7,14% do total, e no grupo Empresa Y 10 afirmações com equivalência de 35,71% do total. Ainda nas observações, a média gerada, com a possibilidade de oscilar valores no grupo Empresa X, é de 39,28% do total de afirmativas, sendo 11 divididas nas 4 dimensões, enquanto na Empresa Y há apenas 7 afirmativas divididas nas 4 dimensões correspondendo a um total aproximado de 25%.

Na Empresa X, os pontos de atenção quanto às resistências e adesões às mudanças dizem respeito à dimensão Liderança com a oposição dos colaboradores às mudanças que o líder repassa; quanto às mudanças há maior evidência no receio diante das mesmas, enquanto para a execução de atividades há possibilidade de rejeição de atividades que serão realizadas de forma diferente do que colaborador domina, e por fim quanto à dimensão pessoal, há a consideração da atenção entre o trabalho sob pressão, a ansiedade e a incerteza devido à falta de informação e à dificuldade de adaptação às mudanças.

Para a Empresa Y, quanto à liderança cuidados devem considerar as condições que a liderança repassa ao nível na dimensão mudanças; há o possível receio do que as mudanças podem causar na execução de atividades; quanto à rejeição de alguma atividade, mesmo que não idêntica na forma de execução quanto ao domínio do colaborador, e, por fim, na dimensão pessoal existe a rejeição ao trabalho sob pressão.

6.4.2 NÍVEL OPERACIONAL

Todas as análises aqui realizadas consideraram a média entre os questionários avaliados com as possíveis medidas de gestão. Assim, veremos a seguir a formatação de adesão/rejeição à afirmativa com ponto de observação da resistência à mudança para o nível Operacional, o qual é identificado no estudo pelos grupos de Mecânicos, Caldeireiros, Soldadores e Montadores de Andaime.

Tendo em vista as funções em ambas empresas, Y e X serem iguais consideramos para leitura da tabela de intensidade de adesão/resistência a afirmativa para identificar a possibilidade de resistência à mudança organizacional a seguinte equivalência: Mecânicos representados pela letra M, Caldeireiros pela letra C, Soldadores por So, e para as atividades de Montagem de Andaimos, a letra A.

Tabela 11 - Intensidade de Adesão e Resistência – Nível Operacional Empresa X.

Intensidade de Adesão/Resistência às Mudanças - Empresa X Nível Execução					
Relação	Descritivo	Média M.	Média C.	Média So.	Média A.
Lideranças	Possuo bom relacionamento com meu líder imediato.	0,8	0,6	0,2	1,6666667
	Discordo de algumas práticas da liderança.	2	2	1,8	1
	O líder traz informações precisas quando há alguma mudança.	1	0,75	0,6	1,3333333
	Aceito todas as condições que a liderança nos repassa.	1,4	1,2	1,2	1,3333333
	Estou disposto a apoiar os líderes nos processos de mudança.	1	0,4	0,6	1
	Sou contra todas as mudanças que o líder nos repassa.	2,2	2	3,2	2,6666667
	Aceito o contexto no qual o líder conduz a mudança.	1	1,2	0,8	0,6666667
Mudanças	Sinto indiferente às mudanças.	1,5	1,4	2,6	1
	Sei o que é mudança e cultura organizacional.	1,2	0,6	0,8	0,3333333

	As mudanças modificam o comportamento.	1,2	1	2	1,6666667
	Possuo receio das mudanças.	2	2,6	2,2	2,6666667
	Entendo que a cultura implementada na organização auxilia as mudanças.	1,4	1	1	1
	Durante um processo de mudança eu ouço atentamente meu líder.	1	0,6	0,6	0
	Acredito que as mudanças melhoram as organizações	1,4	0,8	1	0,3333333
Execução Atividades	Dentro de uma mudança ouço e auxilio as lideranças para que tudo ocorra bem.	0,8	0,6	0,4	0,3333333
	Já rejeitei certa atividade por não ser da forma que sempre realizei.	1,2	2,2	2,4	1,6666667
	Tenho receio em contribuir com mudanças de rotina do trabalho.	1,6	2,6	2,4	1,6666667
	Aceito ideias e opiniões de colegas.	1	0,4	0,4	0,3333333
	Aceito ideias e opiniões dos lideres.	1	0,4	0,2	0,6666667
	Em um processo de mudança realizo meus deveres em menor tempo e com mais agilidade.	2	0,8	1	1,6666667
	Resolvo todos os problemas sem precisar imediatamente do meu líder.	1,8	2	1,8	1,3333333
Pessoal	Aceito as mudanças e influencio meus colegas a aderir.	1	0,6	1,6	1,6666667
	Vejo as mudanças como ameaças.	2,8	3,2	2,8	3,3333333
	Não me comprometo com os processos de mudança.	2,4	3	2,6666667	1,5
	Não importo em trabalhar sobre pressão durante uma mudança organizacional.	1,5	3,2	2	3,3333333
	A mudança me gera ansiedade e incerteza por falta de informação.	0,8	2,2	2	1,6666667
	Não tenho interesse em promover as mudanças.	1,8	3,4	3	2,6666667
	Tenho dificuldade em me adaptar às mudanças.	2,6	3,2	3	2,6666667

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A partir da Tabela 11 podemos observar de forma geral as médias de opções registradas entre os grupos de colaboradores da Empresa X, em que a mecânica apresentou os seguintes valores percentuais de 14,28% de rejeição à afirmativa, 75% de aceitação à afirmativa e 10,71% de indecisos; para o grupo de caldeireiros e soldadores os resultados finais de média foram idênticos, sendo 32,14% de rejeição, 57,14% de aceitação e 10,71% de indecisos às afirmativas; na equipe de montadores de andaime da instituição houve 21,42% de rejeição, 78,57% de aceitação à afirmativa, sem indecisos.

Assim, os pontos de atenção de cada grupo se subdividem em observar a aceitação das mudanças repassadas pelo líder, receio das mudanças, possibilidade de rejeição de uma atividade a ser realizada com procedimento diferente do padrão de domínio, e possibilidade

de ansiedade e incerteza por ausência de informações precisas para o grupo mecânica, enquanto para grupo caldeiros temos: atenção às práticas da liderança, possibilidade de mudanças de comportamento, rejeição de alguma atividade por mudança em processo ou procedimento.

A equipe de soldadores possui os seguintes pontos de atenção com relação à: discordância com algumas práticas da liderança, modificação de comportamento, dependência do líder e ao trabalho sob pressão diante das mudanças, por fim, neste grupo de análise os montadores de andaime apresentam os seguintes pontos de atenção quanto ao bom relacionamento com o líder imediato: mudança de comportamento, possibilidade de rejeitar alguma atividade e trabalho sob pressão. A seguir, vejamos os resultados do grupo Empresa Y.

Tabela 12 - Intensidade de Adesão e Resistência – Nível Operacional Empresa Y.

Intensidade de Adesão/Resistência às Mudanças - Empresa Y Nível Execução					
Relação	Descritivo	Média M.	Média C.	Média So.	Média A.
Lideranças	Possuo bom relacionamento com meu líder imediato.	0,25	0,6	0,8	0,75
	Discordo de algumas práticas da liderança.	2,4	2,4	1,4	1,75
	O líder traz informações precisas quando há alguma mudança.	1,4	0,4	1,4	1,25
	Aceito todas as condições que a liderança nos repassa.	1,2	0,4	1,2	1,25
	Estou disposto a apoiar os líderes nos processos de mudança.	0,6	0,2	0,8	0,75
	Sou contra todas as mudanças que o líder nos repassa.	2,8	3,4	4	2,75
	Aceito o contexto no qual o líder conduz a mudança.	1,2	1,2	1	1,25
Mudanças	Sinto indiferente às mudanças.	2,4	1,75	2,6	1,25
	Sei o que é mudança e cultura organizacional.	0,8	0,6	0,6	0,75
	As mudanças modificam o comportamento.	1	1,4	0,6	1,5
	Possuo receio das mudanças.	2,6	2,8	2,6	2,6666667
	Entendo que a cultura implementada na organização auxilia as mudanças.	0,8	0,8	0,6	0,75
	Durante um processo de mudança eu ouço atentamente meu líder.	0,6	0,6	0,4	1
	Acredito que as mudanças melhoram as organizações	0,6	0,8	0,6	1
Execução Atividades	Dentro de uma mudança ouço e auxilio as lideranças para que tudo ocorra bem.	0,4	0,4	0,4	0,5
	Já rejeitei certa atividade por não ser da forma que sempre realizei.	2,2	1,8	2,2	2,25

	Tenho receio em contribuir com mudanças de rotina do trabalho.	3	2,4	1,2	2
	Aceito ideias e opiniões de colegas.	0,8	0,2	0,6	1
	Aceito ideias e opiniões dos líderes.	0,8	0,2	0,6	0,5
	Em um processo de mudança realizo meus deveres em menor tempo e com mais agilidade.	1,2	0,6	1,4	1
	Resolvo todos os problemas sem precisar imediatamente do meu líder.	2,4	1,2	2,6	1,75
Pessoal	Aceito as mudanças e influencio meus colegas a aderir.	0,8	0,4	0,8	1,25
	Vejo as mudanças como ameaças.	3,2	2,6	2,2	2,5
	Não me comprometo com os processos de mudança.	3	3,4	3,4	1,75
	Não me importo em trabalhar sobre pressão durante uma mudança organizacional.	2,4	1,6	1,2	2
	A mudança me gera ansiedade e incerteza por falta de informação.	2	1,4	1,2	1,5
	Não tenho interesse em promover as mudanças.	2,8	3,2	3,2	1,75
	Tenho dificuldade em me adaptar às mudanças.	3	3	3	2,25

Fonte: Elaborado pelo autor, 2017.

A Tabela 12 permite visualizar que a partir das médias registradas entre os grupos mecânica, soldadores, caldeireiros e montadores de andaime temos, respectivamente, para o primeiro grupo há a representatividade de 42,85% de rejeição, 53,57% de aceitação e 3,57% de indecisão quanto às afirmativas, enquanto para o grupo de Caldeireiros a aceitação está em 64,28%, a rejeição em 71,42%, sem registros de indecisão ou de não marcação em nenhuma das opções e seus valores correspondentes.

Já o grupo de Soldadores tem representações entre 32,14% para rejeição da afirmativa e 67,85% para aceitação da afirmativa, também não há registros de indecisão. No grupo de Montadores de Andaime os valores giram em torno de 17,85% de rejeição, a afirmativa vem com 75% de aceitação e apenas 7,14% de indecisão, ambas as equalizações de dados consideraram a média entre a amostra e seus respectivos valores quanto à atribuição de rejeição ou à aceitação da afirmativa.

Os pontos de atenção identificados a partir da aplicação do questionário apontaram que para grupo de colaboradores da Mecânica há oposição quanto ao contexto em que o líder conduz uma mudança devido à: crença de que as mudanças possam ou não melhorar o ambiente, possibilidade de rejeitar alguma atividade e formação de ansiedade e incerteza haja vista a ausência de informações. Já o grupo de Caldeireiros apresentou pontos de atenção distribuídos entre a oposição a todas as mudanças repassadas pela liderança, a possibilidade

de receio quanto às mudanças propostas, a possibilidade de rejeitar determinada atividade por não ser da forma que o executante domina/conhece e perceber a mudança como uma ameaça.

As identificações de atenção para o grupo de Soldadores se concentram basicamente entre o repasse de informações precisas durante o processo de transformação, o receio da ocorrência de mudanças, o receio na contribuição de mudanças de rotina no ambiente de trabalho e na formação de ansiedade e as incertezas pela falta de informação. Por fim, no que diz respeito aos pontos de observação do grupo de Montagem de Andaimos, o foco se distribui entre a discordância de algumas práticas da liderança quanto às transformações, na atenção dada ao líder durante o processo de mudança, na possibilidade de rejeição de certa atividade e no não interesse claro em promover mudanças.

Em linhas gerais, a pesquisa observou diferentes níveis e funções perpassando por conjunturas estratégicas, táticas e operacionais, o que, de modo mais claro, pode permitir que sejam visualizados pontos de coalizão com a finalidade de propiciar medidas de gestão para o gerenciamento de mudança e a formação de perspectivas culturais.

6.5 NOTA TÉCNICA: RELAÇÕES ENTRE TEORIA E REALIDADE ORGANIZACIONAL

Pensar nas possibilidades de sobreposição teórica com uma prévia visão daquilo que chamamos de realidade organizacional pode nos permitir uma identificação de conceitos que desenham possíveis passos a serem dados no âmbito da Gestão dentro do ambiente de interações organizacionais.

Machado-da-Silva e Gonçalves (1999), diferentemente de Tolbert e Zucker (1999), consideram premissas básicas organizacionais que nos basearmos em relatos de pesquisa pode nos auxiliar nas considerações complementares, o que por um lado pode estabelecer limites, gerar dúvidas e por fim contribuir para as relações entre teoria e realidade organizacional.

Inicialmente, o estudo trouxe pontos quanto à cultura organizacional, tema amplamente discutido e observado por inúmeros estudiosos, que, por sua vez, identificam a cada ponto conceitos que desenham os reflexos da dinâmica organizacional e todo seu envolvimento no ambiente espaço e tempo, como descrito por estudiosos como Itaussu e Tonelli (2012), Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Tonelli (2008). Neste momento, temos a intenção de que orientações básicas para gestores sejam medidas através de uma análise do ambiente em si e de todos os envolvidos.

Não distante dos conceitos de Tolbert e Zucker (1999), ao considerarmos estruturas não podemos deixar de lado premissas que tornem relevante a funcionalidade organizacional, conforme Machado-da-Silva e Gonçalves (1999) que veem a instituição fundamentada em três pilares chave: regulativo, normativo e cognitivo, todos desenvolvidos e sustentados por uma constante relação de incerteza e dependência, sendo estas as condições chaves que desenham o ambiente que, ao longo de um período de espaço e tempo, conforme Itaussu e Tonelli (2012), Morin, Tonelli e Pliopas (2007) e Tonelli (2008), vão socialmente construindo a dinâmica de relações organizacionais.

Estas relações nos são evidenciadas a partir das premissas básicas aqui já discutidas que revelam os conceitos de cultura e mudança organizacional. Assim, em uma visão do chamado ambiente técnico conseguida através do estudo de caso deste trabalho podemos considerar que efetivamente não existe no momento um padrão cultural ou um conceito que se direcione efetivamente para uma definição do que vem a ser cultura e suas principais características, cabendo assim a continuidade de pesquisas orientadas para o entendimento deste fenômeno.

Assim, com base nos dados levantados podemos observar uma série de informações que nos fazem observar que para ambos os grupos deste estudo há a existência de relações internas ao ambiente organizacional que podem conduzir à formação de uma nova tipologia conceitual do que se pode esperar da cultura, para tanto, o desprendimento de raízes conceituais até então identificadas pode ser explicado através das relações existentes entre os integrantes da dinâmica organizacional.

Em linhas gerais, ao observarmos novamente o estudo de Ouimet (2005), os tipos de cultura representam toda a sistemática até então descrita como uma forma de identificar as inúmeras culturas do ambiente organizacional, porém, em uma visão quanto ao estudo de caso realizado podemos destacar que o distanciamento de características específicas para os tipos de cultura identificados pelo autor pode significar abertura para um novo modelo ou conceito de cultura, o que nos leva ao estudo de Lima (2013) sobre os pontos reflexivos quanto à formação de uma identidade.

Seguindo as premissas de Bertero (1998) e partindo para uma visão de gestão ao revelarmos os resultados obtidos, podemos considerar uma dimensão hierárquica em ambas empresas com relação às respectivas possibilidades de adesão ou resistência à mudança, o que é sugerido baseando-nos em Ouimet e seus modelos de cultura.

O grupo Empresa X para o nível Coordenação durante a condução de uma mudança sugere traços e características da cultura Orgânica e Doméstica por considerarem Visão e

Compreensão, gerando a Estimulação e a Participação, o que poderia reduzir a possibilidade de resistência à mudança por parte da Engenharia, assim, não haveria possibilidades de ansiedade pela ausência de informações, discordância de práticas da Coordenação e o contexto em que a mudança é gerenciada, além de possivelmente contribuir com adaptação da Engenharia às mudanças propostas/sugeridas. Neste momento, a visão e a compreensão por parte da Coordenação se tornam fatores fundamentais.

Já para as relações de condução da mudança nos níveis Engenharia, Supervisão, Líderes de campo e Operacional as características culturais ideais durante a mudança direcionam para a cultura Doméstica e Artesanal, exigindo que os condutores da mudança considerem a psicologia de Compreensão e Aplicação, objetivando respostas como Participação e Emulação, e isto se deve ao fato de que nos níveis abaixo da Coordenação e da Engenharia nota-se para o grupo Empresa X como fatores principais fatores de rejeição/resistência divididos entre rejeitar uma atividade diferente do que já conhece, da discordância de práticas de gestores, de trabalho sob pressão, incerteza e dificuldade de adaptação.

Já para o grupo Empresa Y nas relações de condução da Mudança Organizacional o tipo de cultura que a Coordenação pode desenvolver a fim de reduzir as possibilidades de resistência à mudança está ligada à cultura Empreendedora e Doméstica, uma vez que a psicologia envolvida nestas são a *Marketing* e a Compreensão, que consideram a Produção e a Participação, podendo assim eliminar ou reduzir as possibilidades de rejeição de atividades haja vista que na Engenharia desta empresa os principais pontos de rejeição à mudança se concentram basicamente em rejeitar atividades que são diferentes do comum e ausência de informações precisas além do contexto em que a mudança é gerenciada pelo líder.

Considerando as relações existentes entre os níveis Engenharia, Supervisão, Líderes de campo e Operacional da Empresa Y a tipologia cultural que pode ser base de apoio à condução da mudança se direciona para a Artesanal e Orgânica, que fazem uso da Aplicação como psicologia com expectativa da Emulação e da Participação, podendo assim reduzir possíveis resistências que advenham do receio das mudanças a serem propostas, das mudanças de atividades, processos ou procedimentos, e baixo nível de informações.

Considerando analiticamente a organização e as possibilidades quanto às práticas de Gestão da Mudança em uma breve verificação dos modelos emergentes apresentados nos estudos de Todnem (2005) e Barnard e Stoll (2010), tornam-se relevantes as possibilidades de resistência identificadas através de uma adaptação do estudo de Bortolotti (2010). Assim, é possível observar que nenhum dos três modelos pode assegurar efetivamente que a mudança

ocorra sem a possibilidade de que a resistência seja presente e cause impactos nas transformações propostas.

Porém, com a eliminação da possibilidade de criação de um novo modelo de condução da mudança baseado na possível resistência conforme a tipologia de cultura de condução da mudança para grupo Empresa X, sugerimos o modelo descrito por Kotter (1996), uma vez que seu modelo busca basicamente capacitar funcionários, comunicar a mudança a todos, criar uma coalizão de orientação gerando o que o autor chama de pequenas vitórias a curto prazo que envolvem, por um lado, o reconhecimento dos colaboradores e suas ações dentro dos processos.

Com a mesma intenção, ao considerarmos as resistências possíveis dentro da Empresa Y vemos que o modelo de gestão da mudança pode ser direcionado conforme o apresentado por Luecke (2003 apud TODNEM, 2005) e Barnard e Stoll (2010), uma vez que o modelo apresenta foco no resultado e não na atividade em si, além disso, a liderança é identificada como ponto de apoio, por outro lado, a visão em si é compartilhada para gerir e tornar mais competitivas as atividades do grupo, por fim, neste modelo é importante que o gestor observe o último passo que se refere aos ajustes estratégicos para dar respostas aos problemas que possam surgir no processo de mudança.

Ao observarmos claramente a resistência nas duas organizações foco deste estudo, vemos em todos os níveis um fator que aparece sem exceção e diz respeito à rejeição em realizar atividades diferentes do habitual, trabalho sob pressão e clareza de informações nos processos que vêm sendo gerenciados, para tanto, medidas como treinamento, capacitação e contato eminente com os colaboradores de todas esferas da organização podem auxiliar na minimização dos impactos a serem gerados nas transformações organizacionais.

Diante das inúmeras abordagens conceituais que este estudo apresenta, vemos que os conceitos construídos ao longo do tempo vêm ao encontro da dinâmica organizacional e que os estudos de Ouimet (2005), Bortolotti (2010), Todem (2005) e Barnard e Stoll (2010) apresentam conceitos condizentes com a realidade organizacional, cabendo inicialmente a evolução de aplicações conceituais no âmbito de instituições objetivando uma visão mais próxima da realidade brasileira.

O que não podemos é predeterminar um conceito de cultura e um modelo de gestão da mudança como sendo o ideal sem uma análise prévia do ambiente e suas interações, portanto, o único modelo a ser considerado relevante será o modelo que permita a solução de problemáticas enfrentadas pelas organizações, cabendo aos gestores desenvolver estudos correlacionais entre variáveis do ambiente organizacional a fim de identificar fatores que

possam contribuir com medidas de gestão e gerenciamento da mudança haja vista a realidade eminente que a organização enfrenta.

Um ponto interessante a ser verificado diz respeito ao modelo de gestão da mudança utilizado neste estudo e que se apresenta também nos estudos de Todnem (2005) e Barnad e Stoll (2010), que consideram a abordagem emergente que visualiza o gerenciamento da mudança não realizada com medidas *Top Dow*, e a mudança como um processo de aprendizagem em que a organização consegue responder às mudanças internas e externas do ambiente, nesse sentido, há a inclusão de níveis estratégicos, táticos e operacionais com relação às possibilidades de gerenciamento propostas pelos respectivos modelos.

Por fim, a cultura e as mudanças em ambas as organizações deste estudo devem ser continuamente observadas dando abertura para outras abordagens que possam contribuir e analisar a realidade das relações estabelecidas em tempo, espaço e ambiente de interações humanas que possam contribuir com a evolução dos estudos organizacionais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou visualizar a cultura e a mudança organizacional identificando pontos de apoio para o enfrentamento das mudanças correlacionando-as com modelos que possam direcionar medidas de gerenciamento da mudança e que possam ser parte das práticas de gestão, considerando eminentemente princípios formativos construídos teoricamente a fim de explicar conceitos sobre a temática aqui discutida.

De forma geral, os objetivos desta pesquisa foram atendidos a partir dos resultados gerados por meio dos instrumentos utilizados para identificação tanto da cultura do líder quanto dos pontos passíveis de resistência ou adesão à mudança, desta feita, a utilização dos apêndices contidos neste estudo permitem, sob a ótica de autores como Ouimet (2005), Barnard e Stoll (2010), Todnen (2005) e Bortolotti (2010), observar os movimentos de interação quanto à formação cultural, psicologia dos líderes e resistência/adesão às transformações organizacionais, o que permitiu também a identificação de uma determinada proximidade entre os modelos teóricos e a realidade organizacional.

Diante de todos os traços teóricos aqui descritos e toda intenção aqui retratada, vemos que a dimensão organizacional nos permite uma amplitude de significados que vão constantemente nos levando às práticas que envolvem cultura e mudança organizacional vistas como conceitos que necessitam de uma contínua identificação, uma vez que a organização está condicionada a fatores mercadológicos e a influências internas e externas do ambiente. Fica em aberto o viés determinista quanto às modificações da cultura organizacional e às mudanças às quais as mesmas se encontram sujeitas.

Assim, determinar medidas e práticas de gestão com a intenção de discutir o que é correto ou errado e até mesmo o ideal para uma organização nos permite dar relevância ao campo teórico até então desenvolvido de modo a buscar meios norteadores que permitam a identificação das relações existentes nos processos de mudança que considerem a identidade formativa da cultura organizacional, o ambiente, os estilos de comportamento, as possibilidades de resistências, as tipologias de resistência à mudança e também a busca por uma perspectiva brasileira em que o próprio país passa a ser caracterizado a partir de um viés analítico que foge de berços políticos, mas que considera os interesses organizacionais como agentes formadores de identidade para o indivíduo.

O indivíduo até aqui surge através de um conjunto de crenças, valores, costumes e hábitos que se moldam dentro de um tempo e espaço, adaptando-se às demandas que surgem em seu cotidiano, haja vista a vivência em um ambiente de intenso consumo e altas demandas

capitalistas, onde o próprio reconhecimento humano se dá a partir de fatores de inclusão em grupos que possuam características que se assemelhem aos interesses individuais, fora as considerações de que o próprio indivíduo pode buscar criar laços grupais conforme seu interesse, forçando a modificação de seu comportamento e as atitudes para que possa aderir aos grupos de interesse e demonstrar efetivamente sua opinião/posicionamento em relação aos processos organizacionais.

Na dimensão de cultura, o próprio ser humano torna-se vítima de seus interesses diante da busca por uma identidade cultural que muitas vezes não é percebida. Nesta amplitude, de maneira individual, temos também a organizacional, que se insere no meio a fim de exercer uma série de funções e atividades que demandam o contato direto com os indivíduos, portanto, podemos concluir que são necessários conceitos que clareiem o princípio básico formador de uma identidade cultural brasileira que auxilie nos processos de gestão e condução da mudança. Vimos que existem largos espaços vazios e que a própria identidade cultural caminha para entender uma formação conceitual nacional que se desprenda de produções intelectuais.

Assim, na dimensão quanto às mudanças organizacionais cabe o contínuo esforço em busca de ampliar conceitos formativos de modelos de gestão que gerenciem as mudanças minimizando assim as possíveis resistências dentro do ambiente organizacional. Em linhas gerais, podemos concluir neste ponto que inúmeros são os fatores e muitas as necessidades de estudo dentro do ambiente empresarial, assim, ao afirmarmos que modelos pré-existentes são ideais fugimos de uma realidade que apenas aproxima e muitas vezes não considera todas as necessidades e particularidades talvez relevantes dentro de um âmbito institucional.

Para obter um conceito final quanto aos descritores deste estudo muito ainda há de ser discutido, não se constituindo assim uma novidade para os estudos organizacionais, porém, se considerarmos todos os dados levantados por este estudo vemos que o cruzamento de aplicações conceituais quanto à cultura e à mudança podem em si ser parte formadora de métodos e procedimentos de gestão, uma vez que a proximidade conceitual é evidente dentro de uma organização.

Desse modo, a busca pela identificação de pontos que são necessários para que determinada mudança possa ocorrer de maneira positiva, trabalhando itens como teorias, indivíduos, relacionamento interpessoal, gestão da mudança e comportamento organizacional dentre outros, faz-nos entender a necessidade de verificar se as mudanças podem seguir modelos que sejam baseados ou fundamentados nos conceitos de Cultura e de Mudança,

beneficiando o desenvolvimento organizacional e profissional, além de buscar cada vez mais caminhos para conceitos que possam emergir dentro de um berço nacional.

Por fim, este estudo mostra que existe uma proximidade teórica com a realidade organizacional, cabendo apenas o desenvolvimento de estudos que preencham possibilidades conceituais, como já descrito anteriormente, tornando imprescindível a continuidade de discussões, análises e estudos que se direcionem para a caracterização de teorias e abordagens dentro uma formação nacional e os possíveis constructos formativos.

REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, J. R. de. Contribuições de Hofstede para o estudo da cultura organizacional. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, 06 a 08 de novembro de 2006. **Anais...** Bauru: 2006.
- BA, S. A. C. **Isomorfismo Verde e Cultural Organizacional: Uma Análise Interpretativa do Processo de Certificação ISSO 14001.** 2003. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Lavras – UFLA, 2003.
- BARNARD, M.; STOLL, N. **Organizational Change Management: a rapid Literature review.** Center for understanding behavior change. Oct. 2010.
- BERTALOZZI, M. A. **Cultura das Organizações e Identidade Regional.** XXXII Encontro da ANPAD, Rio de Janeiro/RJ, setembro de 2008. **Anais...** Rio de Janeiro: 2008.
- BERTERO, C.O. Teses em Mestrados Profissionais. **RAC**, v.2, n.1, Jan./abr. 165-172, 1998.
- BERTERO, C.O. Mudança organizacional e processo decisório. **ERA**, Jan. 1976.
- BORTOLOTTI, S. L. V. **Resistência à mudança organizacional: medida de avaliação por meio da teoria de resposta ao item.** Tese (Doutorado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção. Florianópolis, SC, 2010.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; JÚNIOR, A. F. de S.; ANDRADE, D. F. de. Resistência à mudança organizacional: Avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA – SEGeT, 2011. **Anais...** 2011.
- BUKOVEC, B. **Analysis of various models of for organizational change management.** School of business and Management Novo mesto, Slovenia, “The 4th International Conference of the Central and Eastern European Countries”. 30 november, 2004.
- CHANG, L. C. An examination of Cross-Cultural Negotiation: Using Hofstede Framework. **Journal of American Academy of Business**, Cambridge, mar. 2003, 2, 2, ABI/INFORM Global, p. 57.
- CROZATTI, J. Modelo de Gestão e Cultura Organizacional, Conceitos e Interações. **Caderno de estudos**, São Paulo, FIPECAFI, v.10, n. 18, maio/agosto, 1998.
- CUNHA, M. P. e. **As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente.** Faculdade de Economia – Universidade Nova de Lisboa. Lisboa, Portugal, 2002.
- DALMORO, M.; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: O número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **RGO – Revista Gestão Organizacional**, vol.6, edição especial, 2013.
- FERNANDES, K. R.; ZANELLI, J. C. O Processo de Construção e Reconstrução das Identidades dos Indivíduos nas Organizações. **RAC**, v. 10, n. 1, Jan./Mar., 55-72, 2006.

FLEURY, M. T.; FISCHER, R. M. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1989.

FRANÇA, S. L. B.; QUELHAS, O. L. G. Modelo Organizacional para a Gestão de Mudanças em Organizações. XIII SIMPEP – Bauru, SP, Brasil, novembro de 2006. **Anais...** Bauru, 2006.

FREIRES, D. A. do N.; GOUVEIA, V. V.; BORTOLOTTI, S. L. V.; RIBAS, F. T. T. Resistência À Mudança Organizacional: Perspectiva Valorativa e Organizacional. **Psico**, v. 45, n. 4, p. 513-523, out-dez, 2014.

FREITAS, M. E. Cultura Organizacional Grandes Temas em Debate. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 31(3): 73-82, Jul/Set. 1991.

_____. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs.). **Métodos de Pesquisa**. Porto Alegre: Editora UFRGS, 2009.

HERNANDEZ, J. M. da C.; CALDAS, M. P. Resistência à Mudança: Uma Revisão Crítica. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 31-45, abr./jun., 2001.

HOFSTEDE, G. Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 12-1-2011.

ITAUSSU, C. T.; TONELLI, M. J. Notas Sobre o Conceito de Sucesso: Sentidos e Possíveis (RE) Significações. **RAM, Rev. ADM. Mackenzie**, v. 13, n.6, ed. Especial, São Paulo – SP, Nov./Dez. 2012.

JUNIOR, F. A. C.; BORGES-ANDRADE, J. E. Percepção de cultura organizacional: uma análise empírica da produção científica brasileira. **Psico-USF**, v. 9, n. 2, p. 191-199, jul./dez. 2004.

JÚNIOR, S. D. da S.; COSTA, F. J. Mensuração e Escalas de Verificação: uma Análise Comparativa das Escalas de Likert e Phrase Completion. **PMKT – Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia**, São Paulo, Brasil, v. 15, p. 1-16, outubro, 2014.

KOTTER, J. P. **Leading Change**. Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts, 1996.

LIMA, D. M. da C. **A cultura organizacional do Tribunal de Justiça do Estado da Bahia: uma abordagem baseada nas contribuições de autores do pensamento social brasileiro**. Tese (Doutorado em Administração) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2013.

MACHADO, H. V. A identidade e o contexto organizacional: perspectivas de análise. **Rev. Adm. Contemp.**, Curitiba, vol. 7 nº spe, 2003.

MACHADO, H. V. Identidade Organizacional: Um Estudo de Caso no Contexto da Cultura Brasileira. **RAE-eletrônica**, v.4, n. 1, Art. 12, Jan/Jul. 2005.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; FONSECA, V. S.; FERNANDES, B. H. R. Mudança e Estratégia nas Organizações: Perspectivas Cognitiva e Institucional. In: VIEIRA, M. M. F.; BARBOSA, L. (Org.). **Administração Contemporânea: Perspectivas Analíticas**. 1 ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-39.

MACHADO-DA-SILVA, C. L.; GONÇALVES, S. A. Nota Técnica: A Teoria Institucional. In: CLEGG, S. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 1999. p. 218-225.

MAGRO, L.; TELÓ, A. R. **Mudanças organizacionais em fusões e incorporações de empresas**. PAIC, 2010/2011.

MAIA, J. A. R.; GARGANTA, R. M.; SEABRA, A.; LOPES, V. P.; PRISTA, A.; FREITAS, D. Uma nota didáctica breve no uso esclarecido de procedimentos estatísticos em análise de dados repetidos no tempo: Um estudo guiado para investigadores das Ciências do Desporto. **Revista Portuguesa de Ciências do Desporto**, vol.4, nº 3, 115-133, 2004.

MARTINS, F. R. Identidade e Estudos Organizacionais: Em direção a um novo paradigma? **Gestão.Org**, Recife/PE, Brasil, v. 11, nº.1, p 62-82, Jan./Abr. 2013.

MORIN, E.; TONELLI, M. J.; PLIOPAS, A. L. V. O Trabalho e Seus Sentidos. **Psicologia & Sociedade**, 19, Edição Especial, 1: 47-56, 2007.

NKOMO, S. M.; JR. T. C. Diversidade e Identidade nas Organizações. In: CLEGG, S. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 1999. p. 332-358.

OUIMET, Gérard. **Psychologie des leaders et culture organisationnelle: une typologie méthaphorique**. HEC Montréal, 2005.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: método e técnicas de pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RODRIGUES, S. B.; CARRIERI, A. de P. A Tradição Anglo-Saxônica nos Estudos Organizacionais Brasileiros. **RAC**, Edição Especial, p. 81-102, 2001.

SCHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership**. 3 ed. The Jossey-Bass business & management series, 2004.

SHIRLEY, R. Um Modelo para Análise da Mudança Organizacional. **RAE, Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, 16 (6): 37-43, nov./dez., 1976.

SANTOS, M. de S. e. **Gestão da Mudança Organizacional: uma revisão teórica**. Dissertação (Mestrado), Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, 2014.

SILVA, M. P. da; ALVEZ, C. G. M. de F. Mudança Organizacional – O caso de uma empresa de Telecomunicações no Brasil. EnGPR – IV ENCONTRO DE GESTÃO DE PESSOAS E RELAÇÕES DE TRABALHO, Brasília/DF, novembro, 2013. **Anais...** Brasília, 2013.

SIMÕES, M. de L. N.; OLIVEIRA, R. L. de. A Memória Como Construto de Identidade Cultura Grapiúna. **DLCV**, João Pessoa, v. 7, n. 2, 33-42, jul/dez 2010.

SMIRCICH, L. Concepts of culture and organizational analysis. **Administrative Science Quartely**, v. 28, n. 3, Cornell University, 1983.

SOARES, H. T. M. **Mudança Organizacional e seus impactos no comportamento dos indivíduos em uma organização do Terceiro Setor**. 2007. 160f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, 2007.

TODNEM, R. Organizational change management: a critical review. **Journal of Change Management**, Dec., 2005.

TONELLI, M. J. Sentidos do Tempo e do Tempo de Trabalho na Vida Cotidiana. **O&S**, v.15, n.45, abril/Junho, 2008.

TOLBERT, P. S.; ZUCKER, L. G. A Institucionalização da Teoria Institucional. In: CLEGG, S. **Handbook de Estudos Organizacionais**. v. 3. São Paulo: Atlas, 1999. p. 195-217.

APÊNDICE

Apêndice B – Psicologia do líder segundo Modelo Paradigmático de Ouimet (2005).

Personalidade do Líder – Modelo Paradigmático	
<p>Marque com “X” apenas uma afirmativa, em seguida descreva o motivo de sua escolha. Caso haja dificuldade para com decisão de alternativa após marcar sua escolha e descrever motivo esclareça o porque da indecisão.</p>	
	<p>O mundo é uma expressão de vontade geral, as pessoas constroem mundo o de acordo com os valores e regras, a mudança é o produto da interação entre os indivíduos.</p>
	<p>O mundo é uma internalização de cada um de nós, as pessoas inventam seu próprio mundo, não há mudanças em si só há criação.</p>
	<p>O mundo é uma sequência de elementos causais, as pessoas descobrem componentes a partir de um mundo lógico, não há falta de controles sobre alterações, a mudança está com desenvolvimento de sociedades.</p>
	<p>O mundo é indivisível e regido por leis universais, as pessoas pertencem a um único mundo e possuem relação com a verdade, não há mudanças radicais, apenas reinterpretações de princípios e fundamentos.</p>
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/> <hr/>	

Fonte: o autor, adaptado de Ouimet (2005).

Apêndice C – Conceitual de análise de modelo cultural.

TIPO DE CULTURA	CARACTERÍSTICAS	SIM	NÃO
TRIBAL	O líder busca ser incontestável, único e verdadeiro?	()	()
	O líder apresenta determinação?	()	()
	O líder demonstrar ser impetuoso?	()	()
	O líder apresentar ser claramente dominante?	()	()
	O líder demonstra proteger seu grupo?	()	()
	Mudanças são efetuadas “top-down”?	()	()
	O líder cria dependência dos subordinados?	()	()
ORGÂNICA	Demonstra estar em busca de novos conceitos?	()	()
	Acredita na construção do futuro?	()	()
	Apoia o potencial criativo dos funcionários?	()	()
	Busca os melhores recursos disponíveis no mercado?	()	()
	Apresenta potencial criativo?	()	()
	Visão que o melhor projeto fará a empresa ser a melhor do mercado?	()	()
A mudança funciona como uma realidade?	()	()	
DOMÉSTICA OU FAMILIAR	O líder é o centro das preocupações dos colaboradores?	()	()
	Apresenta reatividade emocional?	()	()
	Demonstra pouco interesse no porque das coisas?	()	()
	Demonstra mais interesse no que acontece com os colaboradores?	()	()
	Está sujeita as forças de mercado?	()	()
	Considera participação de todos membros para com as mudanças?	()	()
Utiliza princípios da democracia na gestão?	()	()	
BUROCRÁTICA	Busca a regularidade do trabalho?	()	()
	Apresenta qualificações e experiência para buscar resultado?	()	()
	Obedece normas e procedimentos?	()	()
	Demonstra grande necessidade de planejamento?	()	()
	Busca sequencias analíticas de situações?	()	()
	As mudanças são planejadas?	()	()
	Reduz os espaços emocionais e convida os membros aprender os conteúdos de mudança?	()	()
CLUBSISTE OU HÍBRIDA	Apresenta hegemonia interna?	()	()
	Líder apresenta ser carismático?	()	()
	Líder possui forte presença?	()	()
	Apresenta traços de linguagem corporal?	()	()
	Todos componentes são de presença estratégica?	()	()
	As relações entre os membros são igualitárias?	()	()
	Possui fortes ligações políticas?	()	()
GRUPAL	Considera paradigmas sociais?	()	()
	Acredita na capacidade de gerar mudanças?	()	()
	Os membros expressam talentos dentro da estrutura da equipe?	()	()
	Considera a equipe como fator gerador de vitórias?	()	()
	O líder atua como um treinador motivador?	()	()
	As ações do líder é direcionada para o bem dos colaboradores?	()	()
	As mudanças são incrementais?	()	()
NEGÓCIO OU PROFISSIONAL	Considera a realidade sensorial e social?	()	()
	Liderança apresenta baixa dominância?	()	()
	Apresenta potencial para solução de problemas?	()	()
	Colaboradores subordinados apresentam severas criticas a liderança?	()	()
	O líder é visto como um colega?	()	()
	Considera-se o respeito pelo domínio de conhecimento e técnicas?	()	()
Valores básicos estão entre rigor, objetividade e transparência?	()	()	
ARTESANAL	Acredita na expressão natural da mudança?	()	()
	O líder possui média dominância?	()	()
	Apresenta respeito por costumes e tradições?	()	()
	Considera o respeito e o companheirismo?	()	()
	Apresenta-se resistente a mudanças?	()	()
	Autenticidade apresenta-se inegociável?	()	()

	Possui uma visão de mestre?	()	()
SECTÁRIO	Apresenta alto nível de fidelidade?	()	()
	Apresentam interesse em rituais, profecias?	()	()
	Apresentam dominância moderada?	()	()
	O líder atua como Guru e considera os participantes como sortudo por fazer parte do mundo sagrado?	()	()
	Apresenta características de surgir em torno de um líder informal?	()	()
	Apresenta valores contrários aos promovidos pela empresa?	()	()
	O grupo é visto como um rebanho?	()	()
EMPREENDEDORA	Demonstra acreditar nas possibilidades da mudança?	()	()
	Os resultados esperados são individuais ao invés de coletivos?	()	()
	Demonstra aceitar opiniões de especialistas?	()	()
	Buscam grandes resultados financeiros?	()	()
	Busca mudanças oportunistas?	()	()
	Efetua investimentos em oportunidades?	()	()
	Atua com ações e estratégias em curtos prazos?	()	()

Fonte: o autor, adaptado de Ouimet (2005).

Apêndice D – Conceitual de análise de adesão/resistência às mudanças organizacionais.

Marque apenas um X em uma das colunas abaixo para cada linha que apresenta uma afirmação.

Questionário - Gestão da Mudança		0	1	2	3	4
Lideranças		Aprovo Fortemente	Aprovo	Indeciso	Desaprovo	Desaprovo Fortemente
1-	Possuo bom relacionamento com meu líder imediato.					
2-	Discordo de algumas práticas da liderança.					
3-	O líder traz informações precisas quando há alguma mudança.					
4-	Aceito todas as condições que a liderança nos repassa.					
5-	Estou disposto a apoiar os líderes nos processos de mudança.					
6-	Sou contra todas as mudanças que o líder nos repassa.					
7-	Aceito o contexto no qual o líder conduz a mudança.					
Mudanças		Aprovo Fortemente	Aprovo	Indeciso	Desaprovo	Desaprovo Fortemente
1-	Sinto indiferente às mudanças.					
2-	Sei o que é mudança e cultura organizacional.					
3-	As mudanças modificam o comportamento.					
4-	Possuo receio das mudanças.					
5-	Entendo que a cultura implementada na organização auxilia as mudanças.					
6-	Durante um processo de mudança eu ouço atentamente meu líder.					
7-	Acredito que as mudanças melhoram as organizações					
Execução Atividades		Aprovo Fortemente	Aprovo	Indeciso	Desaprovo	Desaprovo Fortemente
1-	Dentro de uma mudança ouço e auxilio as lideranças para que tudo ocorra bem.					
2-	Já rejeitei certa atividade por não ser da forma que sempre realizei.					
3-	Tenho receio em contribuir com mudanças de rotina do trabalho.					
4-	Aceito ideias e opiniões de colegas.					
5-	Aceito ideias e opiniões dos líderes.					
6-	Em um processo de mudança realizo meus deveres em menor tempo e com mais agilidade.					
7-	Resolvo todos os problemas sem precisar imediatamente do meu líder.					
Pessoal		Aprovo Fortemente	Aprovo	Indeciso	Desaprovo	Desaprovo Fortemente
1-	Aceito as mudanças e influencio meus colegas a aderir.					
2-	Vejo as mudanças como ameaças.					
3-	Não me comprometo com os processos de mudança.					
4-	Não importo em trabalhar sobre pressão durante uma mudança organizacional.					
5-	A mudança me gera ansiedade e incerteza por falta de informação.					
6-	Não tenho interesse em promover as mudanças.					
7-	Tenho dificuldade em me adaptar às mudanças.					

Fonte: o autor, adaptado de Bortolotti, Júnior e Andrade (2010) e Bortolotti (2010).

ANEXOS

Anexo A – Termo de Anuência – Empresa Y International Brasil.



CMOC International
Brasil

nic
nicBrasil

cb
copeBrasil

TERMO DE ANUÊNCIA

A CMOC International Brasil, está de acordo com a execução do projeto de pesquisa intitulado *Cultura e Mudança Organizacional: Mapeamento de modelos teóricos aplicados em uma realidade Brasileira*, desenvolvido pelo(a) pesquisador(a) *Pedro de Freitas Silva*, em conjunto com o pesquisador e orientador *Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba* na Universidade Federal de Goiás, Programa de Pós Graduação Stricto Sensu – Mestrado Profissional em Gestão Organizacional.

A CMOC International Brasil assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados até o mês de Abril de 2017.

Declaramos ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa, e requeremos o compromisso do(a) pesquisador(a) responsável com o resguardo da segurança e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados.

Catalão, 02 de Dezembro de 2016.

Gizelle Soraja Pinheiro
Recursos Humanos

Assinatura/Carimbo do responsável pela instituição pesquisada

Niabras Quilkar
Rod. GO-503, km 11,5, s/n
Faz. Chapadão – Zona Rural
Quilkar – GO – Brasil
CEP 75718-000

Niabras Mila Boa Vista
Rod. BR-060, km 271, s/n
Faz. Floresta Alegre – Zona Rural
Catalão – GO – Brasil
CEP 75701-470

Copelbras Cubatão
Rod. CENIPA Damasceno Rangel, km 2642
Cubatão – SP – Brasil
CEP 13273-104

Copelbras Catalão
Faz. Ondador das Ovelhas, s/n
Zona Rural
Catalão – GO – Brasil
CEP 75701-470

Copelbras Mila Chapadão
Rod. GO-503, km 11,5, s/n
Faz. Chapadão – Zona Rural
Quilkar – GO – Brasil
CEP 75718-000

Anexo B – Termo de Anuência – X Mecânica Industrial LTDA. EPP.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional



TERMO DE ANUÊNCIA

Eu, Prof. Sérgio Zanotti, Diretor da Zanotti Mecânica Industrial abaixo assinado, consinto com a participação desta Instituição a qual represento, no Projeto de Pesquisa intitulado “CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MAPEAMENTO DE MODELOS TEÓRICOS APLICADOS EM UMA REALIDADE BRASILEIRA”, desenvolvido pelos pesquisadores Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba e Mestrando Pedro de Freitas Silva. Pesquisa esta vinculada a Universidade Federal de Goiás, Regional Catalão, junto ao Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu* - Mestrado Profissional em Gestão Organizacional.

A Zanotti Mecânica Industrial assume o compromisso de apoiar o desenvolvimento da referida pesquisa pela autorização da coleta de dados e demais ações que se fizerem necessárias. Declaro ciência de que nossa instituição é coparticipante do presente projeto de pesquisa e requeremos o compromisso dos pesquisadores responsável com o resguardo da segurança dos dados e bem-estar dos sujeitos de pesquisa nela recrutados.

Recebido, 03 de Outubro de 2016.


10.539.188/0001-02
ZANOTTI MECÂNICA INDUSTRIAL LTDA - EPP
RUA. 94 Nº 41 SALA 03
I. CASTELO BRANCO II
CER. 25.740 - 238
CATALÃO - GO

Anexo C – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
REGIONAL CATALÃO
Mestrado Profissional em Gestão Organizacional**



TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado Senhor(a),

Você está sendo convidado(a) a participar de uma pesquisa sobre a identificação de modelos teóricos de condução da mudança organizacional aplicados à realidade Brasileira. A participação é voluntária e muito importante para realização deste estudo. Esse documento irá lhe fornecer informações importantes sobre a pesquisa. Por gentileza, leia as instruções abaixo atentamente e esclareça suas dúvidas junto ao pesquisador para decidir se deseja, ou não, participar do estudo. Se você aceitar participar da pesquisa, assine ao final deste documento, que está em duas vias. Uma delas é sua e a outra é do pesquisador responsável. Caso não queira participar, você não será penalizado de forma alguma. Em caso de dúvida **sobre a pesquisa**, você poderá entrar em contato com o(s) pesquisador(es) responsável(is) abaixo citados: a) via e-mail: pedrofs.adm@gmail.com; no telefone: (64) 98117-1586, e, inclusive, à cobrar através do seguinte contato: (64) 3411-5841. Em casos de dúvidas **sobre os seus direitos** como participante nesta pesquisa, você poderá entrar em contato com o Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Federal de Goiás, nos telefones: (62) 3521-1215.

TÍTULO: “CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MAPEAMENTO DE MODELOS TEÓRICOS APLICADOS EM UMA REALIDADE BRASILEIRA”

PESQUISADORES:

Orientador Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba; contato: (64) 3441-5326; e-mail: serigneabbacar@hotmail.com; Centro de Gestão de Negócios (CEGEN) da UFG - Regional Catalão, Av. Dr. Lamartine Pinto de Avelar, 1120, Setor Universitário, Catalão – GO, CEP 75.704-020.
Mestrando Pedro de Freitas Silva; contato: (64) 98117-1586; e-mail: pedrofs.adm@gmail.com.

Objetivos do Estudo:

Objetivo Geral: Analisar ambiente organizacional a fim de identificar a personalidade do líder, o modelo cultural que é implementado pela liderança durante processo de mudança, identificando a aceitação ou rejeição das mudanças propostas e a proximidade dos métodos para com modelos conceituais existentes.

Objetivos Específicos: Identificar a personalidade/psicologia da liderança na organização estudada. Analisar/Mapear a cultura da liderança na organização estudada. Analisar/Mapear a cultura implementada durante processo de mudança em curso na organização. Verificar a adesão/resistência às mudanças sugeridas/implementadas. Relacionar os métodos ou processos de Gestão da Mudança da instituição e sua proximidade com modelos teóricos.

Desenvolvimento do estudo: Após concordar em participar do projeto, que será formalizado com a assinatura deste termo, você será orientado como exercerá seu papel dentro da pesquisa como entrevistado.

Desconfortos e/ou riscos: A chance de você sofrer algum dano como consequência imediata ou tardia da pesquisa é praticamente inexistente. Como possíveis desconfortos pode-se prever o constrangimento relacionado ao preenchimento do formulário a ser aplicado aos colaboradores a fim de identificar sua aceitação à mudança e as praticas que conduzem a mesma, mas você pode optar por não responder qualquer pergunta que possa gerar constrangimento. Além disso, pode-se prever a interferência nas suas atividades laborais, disponibilizando parte do seu tempo para participar da pesquisa. Diante disso, para minimizá-lo, a sua participação será agendada com no mínimo 05 dias de antecedência, ocasião em que será explicada a importância do trabalho. Caso haja algum desconforto que possa resultar em estresse, serão minimizados por meio do diálogo com o pesquisador a fim de detectar as causas de modo a compreendê-las e saná-las. Esta pesquisa não oferece prejuízo ou ameaça à sua atuação profissional.

Benefícios: Possibilidade de contribuir com a condução de processos de mudança organizacional baseado em modelos e na redução das resistências para com as mudanças propostas, podendo otimizar e talvez aperfeiçoar as ações de gestão dentro da própria instituição.

Confidencialidade, privacidade e período de participação: A sua participação neste estudo se dará apenas neste momento. Em nenhum instante você será identificado durante este estudo. Os resultados da pesquisa serão publicados. Contudo, a sua identidade será preservada. Além disso, você tem liberdade de retirar o consentimento a qualquer tempo, sem nenhum prejuízo para você.

Sobre despesas: Você não terá custo ao participar deste estudo, bem como não receberá pagamento ou qualquer gratificação financeira. Caso você se sinta lesado, poderá pleitear indenização, que será concedida mediante a confirmação de eventuais danos decorrentes da sua participação nesta pesquisa.

Obrigado por sua colaboração.

Pesquisador (Entrevistador)

CONSENTIMENTO DA PARTICIPAÇÃO DA PESSOA COMO SUJEITO

Eu, _____, RG _____ CPF _____, abaixo assinado, concordo em participar do estudo: “Mudança Organizacional: Identificação de modelos teóricos aplicados à realidade brasileira”, sob coordenação do Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba. Fui devidamente informado e esclarecido pelo pesquisador Pedro de Freitas Silva sobre a pesquisa, os procedimentos nela envolvidos, assim como os possíveis riscos e benefícios decorrentes de minha participação. Foi-me garantido que posso retirar meu consentimento a qualquer momento, sem que isto leve a qualquer penalidade.

_____, ____ de _____ de 2016.

Nome do participante da pesquisa

Anexo D – Termo de Compromisso da Equipe Executora.**TERMO DE COMPROMISSO DA EQUIPE EXECUTORA**

Nós, abaixo assinados, nos comprometemos a desenvolver o projeto de pesquisa intitulado “CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MAPEAMENTO DE MODELOS TEÓRICOS APLICADOS EM UMA REALIDADE BRASILEIRA”.

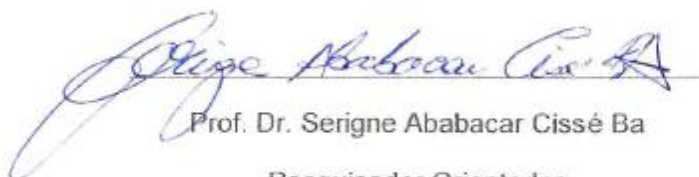
Declaramos ainda que o Projeto de Pesquisa anexado por nós, pesquisadores, na Plataforma Brasil possui metodologia idêntica ao que foi preenchido nos campos disponíveis na própria Plataforma Brasil. Portanto, para fins de análise pelo Comitê de Ética, a versão do Projeto que será gerada automaticamente pela Plataforma Brasil no formato “pdf.” terá os métodos de pesquisa da versão do Projeto anexada por nós, os pesquisadores.

Data: 27/09/2016.



Pedro de Freitas Silva

Pesquisador Mestrando



Prof. Dr. Serigne Ababacar Cissé Ba

Pesquisador Orientador

Anexo E – Termo de Aprovação Comitê de Ética em Pesquisa.



PEDRO DE FREITAS SILVA - Pesquisador | V3.0


Cadastros


Sua sessão expira em: 38min 39

DETALHAR PROJETO DE PESQUISA

DADOS DA VERSÃO DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL: MAPEAMENTO DE MODELOS TEÓRICOS APLICADOS EM UMA REALIDADE BRASILEIRA
Pesquisador Responsável: PEDRO DE FREITAS SILVA
Área Temática:
Versão: 1
CAAE: 62616916.0.0000.5083
Submetido em: 02/12/2016
Instituição Proponente: Campus Catalão
Situação da Versão do Projeto: Aprovado
Localização atual da Versão do Projeto: Pesquisador Responsável
Patrocinador Principal: Financiamento Próprio



Comprovante de Recepção:  PB_COMPROVANTE_RECEPCAO_834180

DOCUMENTOS DO PROJETO DE PESQUISA

Tipo de Documento	Situação	Arquivo	Postagem	Ações
-------------------	----------	---------	----------	-------

- Versão Atual Aprovada (PO) - Versão 1
 - Pendência Documental (PO) - Versão 1
 - Documentos do Projeto
 - Comprovante de Recepção - Submissã
 - Declaração de Pesquisadores - Submis
 - Folha de Rosto - Submissão 2
 - Informações Básicas do Projeto - Subm
 - Projeto Detalhado / Brochura Investiga
 - TCLE / Termos de Assentimento / Justif
 - Apreciação 2 - Universidade Federal de Go
 - Projeto Completo

LISTA DE APRECIÇÕES DO PROJETO

Apreciação	Pesquisador Responsável	Versão	Submissão	Modificação	Situação	Exclusiva do Centro Coord.	Ações
PO	PEDRO DE FREITAS SILVA	1	02/12/2016	15/12/2016	Aprovado	Não	   

HISTÓRICO DE TRÂMITES

Apreciação	Data/Hora	Tipo Trâmite	Versão	Perfil	Origem	Destino	Informações
PO	15/12/2016 15:24:20	Parecer liberado	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	PESQUISADOR	
PO	15/12/2016 15:23:29	Parecer do Colegiado Editado	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	15/12/2016 15:20:23	Parecer do colegiado emitido	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	15/12/2016 10:35:11	Parecer do relator emitido	1	Membro do CEP	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	10/12/2016 03:17:57	Aceitação de Elaboração de Relatoria	1	Membro do CEP	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	08/12/2016 16:12:38	Confirmação de Indicação de Relatoria	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	08/12/2016 16:11:51	Indicação de Relatoria	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	02/12/2016 16:41:07	Aceitação do PP	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	02/12/2016 15:05:41	Submetido para avaliação do CEP	1	Pesquisador Principal	PESQUISADOR	Universidade Federal de Goiás - UFG	
PO	02/12/2016 11:16:05	Rejeição do PP	1	Coordenador	Universidade Federal de Goiás - UFG	PESQUISADOR	Prezado pesquisador, este protocolo de pesquisa es Ver mais >>

«« « Ocorrência 1 a 10 de 11 registro(s) » »»

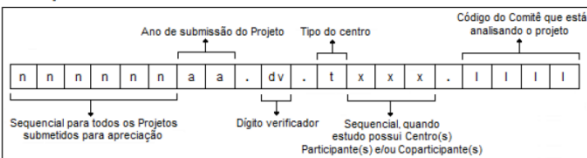
LEGENDA:

(*) Apreciação

PO = Projeto Original de Centro Coordenador	POP = Projeto Original de Centro Participante	POc = Projeto Original de Centro Coparticipante
E = Emenda de Centro Coordenador	Ep = Emenda de Centro Participante	Ec = Emenda de Centro Coparticipante
N = Notificação de Centro Coordenador	Np = Notificação de Centro Participante	

(*) Formação do CAAE

Ano de submissão do Projeto Tipo do centro Código do Comitê que está analisando o projeto



Sequencial para todos os Projetos submetidos para apreciação Dígito verificador Sequencial, quando estudo possui Centro(s) Participante(s) e/ou Coparticipante(s)