

SOBRE MUDAR E SER MUDADO: O IMPACTO DA SUBSTITUIÇÃO DO GESTOR NA ORGANIZAÇÃO¹

Jaqueline Ariana Rosa de Souza², Márcia Baltazar³, Fernando César Lenzi⁴

RESUMO

Este trabalho é um estudo de caso que apresenta o processo de mudança de gestão em uma organização do setor hoteleiro e as repercussões sobre o clima organizacional, a influência da cultura organizacional nesse processo e que transformações que incidiram na estratégia organizacional a partir da mudança da gestão da empresa. O texto objetiva ser utilizado como material didático para cursos de graduação e pós-graduação, e para gestores interessados em abordagens analíticas de temas relacionados ao comportamento e cultura organizacional. O caso de ensino foi elaborado a partir de relatos dos dois gestores envolvidos e de membros da organização que presenciaram o processo de transição de gestão e consulta a documentos institucionais.

Palavras-chave: Cultura organizacional, mudança organizacional, clima organizacional, estilos de gestão, competências gerenciais.

ABOUT CHANGING AND BEING CHANGED: THE IMPACT OF CHANGE IN ORGANIZATION MANAGER

ReAT - FAT/UFPel

ABSTRACT

This paper is a case study presenting the process of management change in an organization of the hospitality industry and the impact on the organizational climate, the influence of organizational culture in this process and resulting changes on organizational strategy due the change in the management of the company. The text is intended to be used as teaching material for undergraduate and graduate students, and managers interested in analytical approaches to issues related to behavior and organizational culture. The teaching case was compiled from reports of the two managers involved and members of the organization who witnessed the transition of management consulting and institutional documents.

Keywords: Organizational culture, Organizational change, Organizational climate, Management styles, Managerial skills.

¹ **Data da recepção:** 12/03/2013. **Data da aprovação:** 15/04/2013. **Data da publicação:** 25/06/2013.

² Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. email: jas.rosa@hotmail.com

³ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. email: marciabaltazar_2311@hotmail.com

⁴ Universidade do Vale do Itajaí – UNIVALI. email: lenzi@univali.br

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso objetiva abordar os temas sobre mudança organizacional, estilos de gestão, competências gerenciais, clima e cultura organizacional e a qualidade de vida do trabalhador. O texto pode ser utilizado em cursos de graduação e pós-graduação com os seguintes objetivos de ensino: (1) abordar as mudanças organizacionais e seus efeitos sobre os indivíduos que nela estão contidos; (2) discutir sobre os diferentes estilos de gestão e o impacto que houve na organização e nos seus indivíduos; (3) discutir as competências gerenciais através da combinação geral de conhecimentos, habilidades e atitudes; (4) análise da cultura organizacional; (5) aspectos da socialização de um novo indivíduo em uma organização e (6) a repercussão da mudança de gestor no clima organizacional e na estratégia da empresa.

INTRODUÇÃO

No ano de 2010 o hotel “Praia Mar”⁵ situado na cidade turística de Balneário Camboriú/SC passou pelo processo de mudança de gestores no cargo de gerente-geral; os estilos de gestão distintos do gestor anterior e do atual repercutiram no contexto organizacional da empresa influenciando seus processos e os indivíduos da organização.

O Histórico do Hotel

Início dos anos 60, Marcelo encontrava-se envolto com seus estudos da faculdade de Ciências Jurídicas da Sociedade Itajaiense de Ensino Superior (atual UNIVALI), mas com um espírito empreendedor e uma visão estratégica de negócios, o estudante adquiriu um terreno na cidade de Balneário Camboriú e através de incentivos do governo do estado de Santa Catarina iniciou a construção de um hotel, um verdadeiro desafio para a então pequena cidade de Camboriú (antes da emancipação), que se caracterizava por conter raras residências e acesso precário à praia.

“Praia Mar Hotel” foi inaugurado em 29 de novembro de 1964, iniciou suas atividades com cerca de trinta funcionários, sendo que o setor administrativo funcionava na cidade vizinha Itajaí. Com o desenvolvimento da cidade tornou-se necessário ampliar a estrutura física do hotel. O arquiteto da época sugeriu que o prédio fosse construído na forma de “livro aberto”, que atualmente denomina-se bloco anexo, sendo que a união dos blocos redondo e anexo aconteceu no ano de 1980.

O hotel possui uma estrutura com 126 apartamentos e suítes, piscinas externas para adultos e crianças, piscina interna climatizada, centro de *fitness*, salões de jogos e estacionamento. A empresa oferece estrutura para eventos/convenções com oito salões e serviços de alimentos e bebidas. Possui restaurante com capacidade para 170 pessoas e bar com atendimento até a meia-noite. A estrutura organizacional compreende os setores de hospedagem (recepção, mensageria, governança, manutenção, lavanderia, portaria e serviços gerais), comercial, eventos, Alimentos e Bebidas (restaurante) e administrativo totalizando uma média anual de 95 funcionários.

Marcelo administrou por mais de 30 anos seu empreendimento com um estilo de gestão familiar, centralizador e burocrático. Em meados dos anos 80 seu filho Osvaldo, juntamente com o pai, assumiu o comando da organização, já que o acompanhou por esses 30 anos de comando e foi preparado para ser o seu sucessor. Osvaldo, no entanto, era engajado na política da cidade e com grande influencia no governo do estado, é uma pessoa carismática, com grande prestígio e

⁵ O nome da empresa e das pessoas citadas nesse estudo de caso são fictícios. Este caso foi elaborado para discussão em sala e não tem a pretensão de servir como fonte de dados ou como exemplo de boa ou má gestão empresarial.

um líder nato, porém imediatista, gosta que as coisas sigam conforme as suas necessidades e prioridades e todos os funcionários sempre prontos a atender seus pedidos de última hora.

No ano de 2002 assumiu o cargo de gerente geral Roberto, neto do fundador e filho de Osvaldo, que sairia do comando da empresa para assumir outros empreendimentos. Neste mesmo ano a empresa passou por grandes transformações, seu fundador faleceu e parte do empreendimento foi vendido para outros quatro sócio-cotistas. Ao longo dos anos Roberto preservou o estilo de administração familiar e centralizador implantado pelo seu fundador, porém com um pouco mais de cautela, já que a economia passara por grandes transformações no Brasil trazendo junto a globalização com novas tecnologias, concorrências acirradas e novos modelos de gestão, mas nunca perdendo o foco na qualidade de prestação de serviços hoteleiros e a excelência no atendimento voltado para a fidelização dos clientes obtendo assim, vantagem competitiva perante a concorrência.

Apesar de ser filho de um dos sócios e neto do fundador, a diretoria sempre cobrou uma gestão focada em superar metas e resultados, entretanto, não entravam em um consenso sobre melhorias e investimentos em reformas na infraestrutura do hotel, em leitos mais aconchegantes e com equipamentos mais modernos, salas de eventos, recreações e atividades lúdicas para os seus clientes e ampliação do estacionamento. Nessa época nem sequer se pensava em qualidade de vida dos funcionários, o setor de gestão de pessoas era apenas um departamento de pessoal focada na burocracia e no cumprimento dos procedimentos de admissão, demissão folha de pagamento e férias.

No início de 2009 com a contratação de um profissional de gestão de pessoas foram desenvolvidos e implantados novos projetos, planos e políticas de desenvolvimento de pessoas para melhorar a qualidade de vida dos funcionários e o clima na empresa, já que não havia investimentos concretos em novas tecnologias e equipamentos modernos para facilitar e melhorar as condições de trabalho. Com a implantação dos projetos de Cargos e Salários e de Carreira, Roberto promoveu quatro pessoas para assumirem cargos de gerência dando um pouco mais de autonomia para cada gerente de setor, porém nunca deveriam tomar uma decisão sem seu consentimento. Nesta tentativa de descentralizar seu poder, afastou-se um período do hotel e dedicou seu outro período num empreendimento da família, o que talvez possa ter acarretado na decisão da diretoria em destituí-lo do cargo de gerente geral do hotel.

No dia 15 de julho de 2010, Roberto encontrava-se imerso em um turbilhão de pensamentos após a reunião de diretoria onde fora anunciado que seria demitido de seu cargo após sete anos de gestão. Entre os cinco sócio-diretores do comitê da diretoria da empresa encontra-se o pai de Roberto. Na votação realizada pelo comitê foram três votos a dois para que Roberto fosse substituído. Esta seria a primeira vez que a organização seria gerida por uma pessoa fora de sua família e Roberto teria que permanecer no cargo até que encontrassem alguém adequado para substituí-lo.

A Mudança de Gestão

Enquanto refletia, Roberto preparava a pauta para a reunião do dia 18 na qual revelaria apenas aos gerentes e chefes de setores a respeito da decisão da diretoria. Para facilitar o processo de mudança era melhor evitar que todos ficassem sabendo de uma vez, o que resultaria em uma incerteza generalizada. Era a reunião mensal da gerência e dos chefes de setor na qual seriam apresentadas as estatísticas dos setores, os resultados das avaliações de desempenho, as reclamações dos clientes, entre outros indicadores e problemas que seriam analisados.

Ao final da reunião, emocionado, Roberto revelou que estaria se afastando da organização, e foi com grande choque que seus colegas receberam a notícia, pois jamais esperavam que isto pudesse acontecer. Roberto praticamente crescera naquela empresa durante a gestão de seu pai, e quando assumiu o cargo, apesar da apreensão normal gerada em um processo de mudança, isso já era algo esperado. Agora, no entanto contratariam um gestor de

fora, alguém que teria que aprender do zero como as coisas funcionavam no “Praia Mar Cassino Hotel”.

Apesar de poucos saberem os detalhes da saída de Roberto da empresa rumores se espalham pelos corredores da empresa gerando um clima de incerteza e insegurança entre os funcionários; uns diziam que a empresa seria vendida, outros que haveria demissões e alguns já sabiam que Roberto sairia e cogitava quem assumiria o seu lugar, talvez algum dos gerentes atuais.

Roberto era tido pelos funcionários como sendo exigente e obcecado pelo cumprimento de normas e procedimentos, sempre reforçando que cada funcionário deveria responsabilizar-se pelo seu trabalho e se precisasse de auxílio ou tivesse alguma sugestão para a melhora dos processos do dia-a-dia deveria consultar primeiro seu chefe de setor. Ele raramente circulava pelos setores do hotel e os funcionários tinham pouco contato com ele. A maior parte do tempo que passava na empresa ficava recluso em sua sala analisando relatórios, revendo normas e procedimentos internos, fazia pequenas reuniões com os coordenadores de setor para se interar dos acontecimentos e realizava o planejamento estratégico com o gerente comercial. Suas habilidades gerenciais eram voltadas para a parte técnica, através de seus conhecimentos, métodos e equipamentos necessários para a realização das tarefas, e habilidades conceituais que envolvem a capacidade de compreender e liderar a complexidade de toda a organização e de usar o intelecto para estabelecer estratégias, criatividade, planejamento, raciocínio abstrato e entendimento do contexto.

Com um estilo de gestão vertical e uma liderança autocrática, Roberto exercia um nível elevado de poder sobre todos. Os colaboradores não tinham muitas oportunidades para apresentar sugestões, mesmo que estas fossem do interesse da equipe ou da organização, acarretando elevados níveis de absentismo e de insatisfação. No entanto, seu estilo era eficaz, já que na hotelaria a exigência pelos padrões de qualidade, os procedimentos e as rotinas tendem a serem bem descritas e clara para todos dando um sentimento de segurança nas tarefas e atribuições do dia-a-dia. As normas e regulamentos internos eram seguidos “à risca”, com colaboradores sempre de uniforme alinhado, postura séria, mulheres com pouca maquiagem, cabelo preso e homens com cabelos e barbas aparados, sapatos limpos e engraxados. Atender celular ou entrar na internet? Nem pensar, qualquer “pisada na bola” era motivo para advertência. Sua cobrança era extrema no que diz respeito à atribuição de funções e exigia rigorosamente que os prazos e os procedimentos fossem cumpridos. Os colaboradores eram proibidos de sair com os demais para uma integração fora da empresa, nem ao menos em seus intervalos para alimentação e descanso, ele achava que as pessoas não deveriam se “misturar” e exigia distância entre os diferentes níveis de hierarquia para não haver “fococas e nem panelinhas” entre setores. Ao longo do tempo essa atitude radical resultou numa falta de relacionamento interpessoal entre os todos da organização, e cada setor cuidava do seu, esquecendo do conjunto. Seus comunicados eram passados pelos gerentes que passavam para os coordenadores de setor e esses aos seus subordinados. Para falar com Roberto era necessário agendar horário.

Roberto era reservado, objetivo, gostava de saber e ver que todos o respeitavam e o contato com ele era restrito, somente aos chefes de setor e gerentes, parecia ser inacessível aos funcionários do nível operacional a não ser nas reuniões setoriais e mesmo assim seu jeito de ser mais introvertido não demonstrava receptividade. Tinha uma postura bastante centralizadora e focada no planejamento estratégico e nos resultados. Ao visitar os corredores todos já ficavam receosos, pois geralmente fazia isso somente para cobrar resultados ou verificar quais procedimentos poderiam ser aprimoradas naquele setor, sempre se dirigindo aos funcionários com perguntas técnicas e voltadas somente as suas funções, apontando falhas e revendo os processos. Se Roberto observava algo que estava fora do lugar ou alguma tarefa realizada fora dos procedimentos procurava imediatamente o chefe de setor do departamento e solicitava que

este encontrasse o responsável para que a situação fosse adequada e o funcionário punido pela falta.

Quando a notícia da saída de Roberto finalmente foi oficialmente, comunicada a todos os colaboradores, a preocupação dos funcionários voltou-se para a expectativa das grandes mudanças no contexto da organização que surgiriam pela frente. A maioria dos empregados vira Roberto brincar e crescer nos corredores, até chegar a gerência do hotel. E agora o hotel iria para as mãos de uma pessoa de fora, alguém que não teria mais como orientação os preceitos do fundador da empresa, um gestor que não era membro da família. Um estranho.

Novo no Pedacço

Era uma ensolarada tarde de primavera quando Francisco chegou ao hotel “Praia Mar” para conhecer suas instalações e conversar com Roberto a respeito dos processos administrativos. Ele já havia estado ali alguns meses antes para candidatar-se a uma vaga operacional e desta vez chegava para assumir o cargo de gerente-geral.

A imagem que Francisco trazia da organização era de um negócio decadente em uma situação financeira delicada, mas ainda assim era um empreendimento com potencial. Acreditava na organização e na sua capacidade profissional de reverter a situação, estava disposto a aceitar o desafio com entusiasmo e dedicação para obter resultados positivos e superar as expectativas dos investidores.

Roberto acompanhou o processo de adaptação de Francisco na empresa por um mês a fim de que este obtivesse um respaldo de informações para poder iniciar sua gestão. No início de sua gestão Francisco buscou consultar o chefe de cada setor para apoiar suas decisões e se aprofundar nos processos de cada área da empresa, diferentemente de Roberto que geralmente passava a maior parte do tempo em sua sala analisando relatórios e procurando meios de aprimorar os processos. Francisco insistia que seus colegas de trabalho lhe chamassem de Chico, o oposto de Roberto que valorizava a formalidade e preferia ser chamado de Senhor Roberto.

Francisco vivia perambulando pelos setores conversando com os colaboradores ouvindo suas reclamações, opiniões e palpites sobre o que poderia ser aprimorado, se visse algo fora do lugar ele ia lá e ajeitava, lixo no chão ele mesmo ajuntava; tarefas que Roberto apenas informaria à governanta para chamar alguém de seu setor para realizar, já que estas funções tinham responsáveis e cada um deveria, em sua opinião, fazer o que lhe compete. Esse seu jeito acessível, sempre de bom humor, questionando os funcionários em como poderia ajudá-los ou se tinham alguma sugestão fazia os colaboradores se sentirem mais valorizados e parte da empresa já que o novo gestor lhes permitia participar das decisões.

Aos poucos com seu jeito acessível e atencioso Francisco foi conquistando a confiança dos funcionários que a princípio se mostraram apreensivos com a mudança, e pouco a pouco ele foi descobrindo o modo adequado de se portar naquele contexto uma vez que no início testava a maioria das ideias que lhe eram trazidas. Diz ele: “Assim que entrei na empresa me incluí na rotina e nos processos que a empresa já tinha – não podia simplesmente, sem conhecer o todo, implantar meus próprios processos sem fazer com que os colaboradores participassem da criação dos mesmos. Para obter o envolvimento da equipe é preciso fazer com que todos colaborem de uma forma ou de outra, para o desenvolvimento de um projeto – as pessoas precisam se sentir parte do mesmo. Acredito que, se eu chegasse na empresa com os procedimentos prontos, muitos iriam, na melhor das hipóteses, simplesmente segui-los”.

Procurava atender na medida do possível todas as solicitações, o que se mostrou inviável com o tempo, pois deste modo estava se sobrecarregando com pequenas operacionalizações do dia-a-dia que na gestão de Roberto eram responsabilidades dos chefes de setores. Foram estes chefes de setores que, por meio dos exemplos trazidos de decisões passadas da época da gestão de Roberto, clarearam para Francisco sobre a necessidade de criar certo filtro na tomada de

decisão, uma vez que abrir exceção para um funcionário gera precedentes para os demais e focar-se em detalhes tira o foco do principal.

Os colaboradores se sentiam mais animados em trabalhar com um gerente que “pegava junto”, as barreiras na comunicação com o gestor se dissolveram e Chico lhes incitava confiança e acessibilidade. Os procedimentos deixaram de seguir uma metodologia rígida e as regras tornara-se mais flexíveis. Francisco tinha um alto sentido de urgência e apesar de todas as decisões terem que passar por ele primeiramente, isso ocorria mais rápido já que se extinguiram a maioria dos processos formais de decisão. Os gerentes de setor já não precisavam fazer as pilhas de relatórios que Roberto tanto estimava para respaldar o direcionamento e as decisões diárias da organização.

Apesar de ter pouca experiência como gerente geral de um hotel, Francisco conquistou a confiança da diretoria que resolveu investir em melhorias na infraestrutura e dar “Carta Branca” para sua gestão. Para Francisco: “O papel de um gestor é liderar a equipe em busca de um objetivo. É se policiar a todo instante para dar bons exemplos e poder cobrar tal postura dos liderados. No caso do hotel, liderar uma equipe em busca de um atendimento excelente, tendo como consequência uma melhora contínua na taxa de ocupação, refletindo diretamente no lucro dos investidores”. Com seu estilo de liderança democrática, Francisco é receptivo a novas idéias, procura considerar as opiniões de todas as partes interessadas, analisa as sugestões e críticas positivas e negativas antes de chegar a uma decisão final, contribuindo para um processo de implementação mais fácil e mais transparente, promovendo mais confiança, harmonia, produtividade e satisfação no trabalho.

Olhar do RH

Em meados de novembro de 2010, o novo gerente oficialmente assumira o cargo e foi responsável do gerente anterior apresentá-lo a todos os chefes de setor. Nesta mesma semana Patrícia a coordenadora de RH também seria chamada para tal apresentação formal, o gerente anterior já havia solicitado um relatório das rotinas do setor bem como de todas as melhorias realizadas no departamento de recursos humanos, além dos projetos já implantados e os que estavam em andamento. Dentre os projetos em andamento os principais seriam: reestruturar o plano de cargos e salários, o plano de treinamento e desenvolvimento e o plano de carreira, implantar a infra estrutura 5'S e o sistema de gestão da qualidade, projeto para reciclagem, avaliações de índices como rotatividade e absenteísmo, levantamento das necessidades de treinamentos através de análise do perfil comportamental, pesquisas sobre o clima, cultura, ambiente e saúde do trabalhador, ou seja, todos bem focados para um ambiente mais estruturado e com pessoas motivadas nas suas carreiras.

A expectativa era grande, já que num primeiro momento houve muitas incertezas, afinal até o período antecedente em que acontecera a mudança, o RH exercia uma função de “*staff*”, fazendo parte da estratégia da organização em tudo o que se referia aos funcionários e não apenas num departamento de pessoal, onde predominava a burocracia de entrada, saída, férias, 13º salário, cálculo da folha de pagamento e controle do cartão ponto dos funcionários. Patrícia estava convicta de que a mudança do gestor daria seguimento aos projetos em andamento, afinal agora seria uma pessoa com um olhar de parceiro e não um olhar de dono do negócio.

A percepção das pessoas com relação ao ambiente de trabalho tornou-se mais positiva, o novo gestor as instigava a se empenharem mais. Por outro lado, os papéis dos funcionários dentro da organização tornaram-se desestruturados, o não seguimento e a falta de padrão nos procedimentos acarreta em retrabalho e a constante necessidade de solucionar contingências de última hora decorrentes da falta de planejamento. Os funcionários são cobrados em manter a postura e a cumprir normas das quais muitas vezes não estão cientes já que as reuniões de integração deixaram de ser feitas, o R.H. perdeu o espaço que tinha na gerência anterior como elemento estratégico de gestão.

Para correção da conduta dos funcionários deixou-se de serem aplicadas irrestritamente advertências escritas e como aconselhado pelo responsável por R.H., priorizou-se o *feedback* com o funcionário. Os projetos de recursos humanos que seriam implantados pelo antigo gestor foram engavetados e deu-se prioridade a renovação da estrutura da empresa e incentivos ao setor comercial, para gerar resultados mais rápidos. O planejamento passou a ser imediatista e de curto prazo.

Durante a gestão do novo gerente geral passaram a surgir conflitos internos entre os setores de reservas e recepção. Ao iniciar sua gestão o novo gestor contratou uma gerente de reservas que alterou a dinâmica hierárquica na empresa. Na gestão anterior todas as atividades referentes a eventos, hospedagem e reservas passavam pela análise da gerente de hospedagem e depois se necessário eram repassadas à gerência geral. E com a criação de mais um cargo de gerente começaram a surgir intrigas entre os funcionários, uma vez que a gerente de reservas passou a se reportar diretamente ao gerente geral, quebrando a hierarquia anterior. Os subordinados ficavam em dúvidas a quem se reportar. O novo gestor frente a esses conflitos não sabia o que fazer ou quais seriam as atitudes a tomar para reverter essa situação. Para tentar solucionar o problema contratou um profissional de fora para ver se conseguia resolver os conflitos entre os departamentos.

A comunicação dentro da organização passou a ser mais informal não seguindo mais os antigos protocolos como requisição de pessoal por escrito, relatórios padronizados, etc., o embasamento da decisão passou a ser de modo intuitivo e não mais racional, sem dados e fatos concretos. O novo gestor faz questão de fazer parte de cada tomada de decisão em todos os setores, se sobrecarregando com atividades operacionais e focando-se somente no curto prazo. Os acontecimentos oriundos dessa mudança de gestão repercutiram no dia-a-dia dos negócios da empresa como consequência, a otimização da comunicação, rapidez nas tomadas de decisões, um clima mais descontraído, aberto a novas idéias e sugestões de melhorias, além da total flexibilidade para atender a todos os funcionários.

Na gestão passada o planejamento voltava-se ao longo prazo e na implantação de projetos que solucionariam problemas como rotatividade e absenteísmo, além de uma forte atuação focada nas pessoas incentivando treinamentos constantes para aprimoramento dos colaboradores, eventos tradicionais para descontração das equipes, bazar para os funcionários, remuneração estratégica através de desempenho e méritos, integração dos novos colaboradores além da implantação de um ranking com premiações muito atrativas para os melhores do semestre. Pensava-se muito em prevenir para não remediar. Já a atual gestão procurou focar-se na solução de problemas estruturais, incentivar e gratificar as pessoas para alcançar as metas, sanar as contingências de curto prazo e a “apagar incêndios”, ou seja, agora é somente remediar.

NOTAS DE ENSINO

1. Cultura Organizacional

De acordo com Nassar (2000, *apud* LIMA; ALBANO, 2002) a cultura organizacional é o conjunto de crenças, valores e tecnologia que une todos os membros de uma organização independente de seu nível hierárquico, sendo a responsável pela criação da imagem corporativa. A cultura organizacional proporciona à organização e aos seus funcionários um senso de direção, explanando o modo “como as coisas são feitas” naquela empresa, oferecendo estabilidade à organização e servindo como facilitador ou obstáculo à mudanças. Além de influenciar o comportamento e as atitudes dos membros e diferenciar uma organização da outra (ROBBINS, 2005).

A cultura organizacional é a visão compartilhada pelos indivíduos sobre como as coisas são feitas, o comportamento adequado a seguir e sobre a própria organização. Na fase inicial de uma organização o fundador molda a cultura organizacional, adaptando-a a sua própria imagem e semelhança. No processo inicial de recrutamento e seleção o fundador escolherá pessoas que sejam moldáveis a cultura por ele estabelecida sob a forma de valores e crenças (FLEURY; FISCHER et al, 1996). A criação da cultura ocorre de três modos, inicialmente com os fundadores que contratam e mantêm colaboradores que possuam similaridades com sua maneira de pensar e perceber as coisas. Posteriormente, por meio da doutrinação e socialização que são realizadas com os membros da organização para assimilar a forma de pensar e sentir estabelecida pelos fundadores. A cultura organizacional evolui com o tempo dentro da organização influenciando o comportamento dos colaboradores de modo sutil, mas previsível (BOWDITCH; BUONO, 1999).

Segundo Robbins (2005) quanto mais consistente for à cultura organizacional menos os gestores precisaram criar padrões de formalização (regras e regulamentos) para controlar o comportamento dos funcionários, pois essa orientação já estará assimilada pelos colaboradores. O mesmo autor aponta os passivos que podem ser apresentados em uma cultura organizacional muito forte: empresas que se encontram em ambientes dinâmicos e apresentam uma cultura arraigada que pode já ter funcionado em um ambiente mais estável, terá em sua cultura uma barreira para mudanças. Outro passivo que pode surgir de uma cultura organizacional forte é quando para manter a conformidade dos funcionários a empresa evita a contratação de pessoas fora do perfil organizacional perdendo com isso as potencialidades de inovação de um comportamento diverso do apresentado, apesar de que essas características de comportamento do indivíduo tendem a diminuir na medida que este se adapta a cultura existente.

Os líderes, por possuírem o poder de punir e recompensar aqueles que lhes desobedecem ou acatam, são os principais formadores de sistemas de valores e códigos de comportamento condicionando desse modo a cultura organizacional. O líder na percepção da teoria da cultura organizacional desempenha um papel na construção social da realidade da empresa apesar de não poderem deliberadamente controlar a cultura (MORGAN, 2002). O mesmo autor afirma:

“A tarefa fundamental dos líderes e gerentes está em criar sistemas adequados de significados compartilhados que possam mobilizar os esforços das pessoas na busca dos objetivos e propósitos desejados.”

O processo de aceitação de um líder dependerá de criar dentro da organização uma percepção comum dessa realidade, uma vez que a legitimação acontece na cultura de uma empresa quando todos os membros compartilham um mesmo entendimento de determinada realidade (MORGAN, 2002; ROBBINS, 2005). A cultura organizacional influencia a formulação da estratégia organizacional, a estrutura da empresa, o estilo de liderança e como as atividades devem ser realizadas. Esses fatores irão servir de referência para que os indivíduos possam interpretar o contexto em que trabalham, e definir a cultura organizacional objetiva daquela empresa (MORGAN, 2002; BOWDITCH ; BUONO, 1999).

De acordo com Schein (2004, *apud* BALTIERI, 2011) a liderança é influenciada pelas normas culturais e ao mesmo tempo pode gerenciar e participar do processo de criação da cultura tanto para aprimorá-la quanto para destruí-la caso esta se mostre disfuncional. Para o mesmo autor, no contexto da cultura organizacional pode-se diferenciar o líder do gestor, onde o líder exercerá um papel de influenciador da cultura e o gestor apenas agirá dentro da cultura existente.

1.1 Socialização de um novo indivíduo na organização

A socialização é o modo de adaptação dos novos indivíduos à cultura organizacional e isto ocorre nos dois sentidos tanto da empresa sobre o indivíduo quanto do indivíduo sobre a empresa (PAIVA, 2007). Para compreensão do processo de adaptação de um indivíduo em uma organização pode-se utilizar a teoria da socialização e de ritos de passagem, termos emprestado da antropologia, para a análise da iniciação deste indivíduo no contexto da cultura organizacional. Quando um novo indivíduo é inserido dentro de uma organização ele passa a ser ensinado a respeito do “comportamento aceitável” dentro daquela cultura organizacional (WOOD Jr., 2007).

Utilizando o conceito de passagem de Van Gennep (1978, apud WOOD Jr, 2007) para analisar a socialização de um novo integrante numa organização verificamos três etapas de ritos de passagem: o rito de separação na qual há a negação pelo grupo com relação ao novo integrante, o rito de margem no qual o indivíduo é doutrinado para se adequar e assimilar uma nova identidade como membro do grupo e o rito de agregação em que o indivíduo assume o novo papel dentro do grupo. Quando deixado por conta própria o novo integrante é que escolhe quem serão seus agentes de socialização por identificação ou afinidade.

Na empresa são contadas histórias que tem por função reforçar o comportamento existente o que pode ser observado no processo de socialização de um novo gestor, que servem para mostrar a ele como as coisas são feitas dentro daquele grupo, direcionando-o para um objetivo comum a todos e lhe mostrando desta forma o modo ideal de agir (WOOD Jr., 2007).

2. Clima Organizacional

De acordo Bergamini e Coda (1997, apud CABRAL; SANTOS Jr; SOUZA, 2008), clima organizacional é o indicador do nível de satisfação-insatisfação dos colaboradores no trabalho, relacionado à realidade aparente da organização. Portanto, o clima organizacional é reflexo da percepção que os funcionários têm da empresa em que trabalham, podendo ter influências organizacionais externas e internas, de modo determinante devido a novas situações resultantes de variáveis intra e interorganizacionais.

A cultura organizacional guia o comportamento e a performance dos seus integrantes; já o clima organizacional resulta do compartilhamento das representações das pessoas relacionadas à cultura organizacional. (CABRAL; SANTOS Jr; SOUZA, 2008).

Bowditch e Buono (1999, p. 189) apontam as diferenças existentes entre cultura e clima organizacional uma vez que estes temas tendem a ser usados como sinônimos. Enquanto que “cultura organizacional se ocupa da natureza das crenças e expectativas sobre a vida organizacional, ao passo que o clima é um indicador de se essas crenças e expectativas estão sendo concretizadas”.

O clima organizacional é a medida que verifica até que ponto as expectativas dos indivíduos, a respeito do modo como deveria ser o trabalho em uma empresa, estão sendo atendidas. O clima organizacional é intangível, mas pode ser percebido pelo comprometimento dos indivíduos dentro da empresa. (BOWDITCH; BUONO, 1999).

O estudo da cultura organizacional e do clima organizacional é fator essencial para se verificar se em uma organização a liderança propicia o comprometimento dos trabalhadores com os resultados (HANDY, 1994). Se durante o processo de mudança de gestão não houver o preparo da equipe para evitar sentimentos de receios e dúvidas, isso contribui para gerar instabilidades no clima organizacional e formar resistência à mudança, como afirma Duck (2002) as empresas precisam aprender que as emoções influenciam na aceitação das mudanças pelos funcionários.

O clima geralmente sofre influência da cultura da organização, porém alguns fatores como políticas organizacionais, estilos de gerenciamento, lideranças formais e informais, desempenho da concorrência e influências governamentais também possam modificá-lo (OLIVEIRA; CAMPANELLO, 2012).

Em uma mesma situação algumas pessoas terão uma percepção positiva, e a consideraram uma situação aprazível ou motivadora, pois de alguma forma isso supre suas aspirações e necessidades, outros indivíduos, no entanto frente à mesma situação, terão uma percepção negativa uma vez que, de maneira contrária, ela não atende as suas motivações. Isso faz com que dentro de uma mesma empresa, diferentes e variáveis climas organizacionais coexistam num mesmo momento, causados pelos mesmos acontecimentos, mas com efeitos diferentes nos diversos públicos internos (CARVALHO; MELO, 2008).

A gerência precisa ser flexível e capaz de adequar incentivos na medida das necessidades de cada colaborador. Até porque, os gerentes devem ser aptos em adequar as necessidades dos trabalhadores envolvidos buscando a integração total do grupo em prol de um objetivo comum (BOWDITCH; BUONO, 1999). Do contrário o estilo administrativo da gerência influencia e desvirtua o conteúdo de comunicações e informações, dando à informação um estilo de comandos autoritários, como pouca ou nenhuma percepção por parte dos funcionários, resultando em baixo comprometimento pelos envolvidos (JACQUES, 2009).

O papel do líder na gestão do clima organizacional necessita do desenvolvimento de importantes funções como: promover uma visão clara de onde se quer chegar e buscar um entendimento da realidade organizacional para que as pessoas possam dar o melhor de si comprometendo-se para o alcance dos resultados (SEGUNDO, 2008 *apud* CARVALHO; MELO, 2008).

Os gestores necessitam avaliar o clima organizacional na busca por todas as informações possíveis que possam influenciar no resultado dos funcionários, tais como preocupações, insatisfações, sugestões, dúvidas e inseguranças. Com base nisso pode-se fazer um planejamento focado na melhoria das condições de trabalho tendo em vista, além da satisfação do colaborador, o aumento da produtividade do mesmo (OLIVEIRA; CAMPANELLO, 2012).

Mattar & Ferraz (2004, *apud* OLIVEIRA; CAMPANELLO, 2012) afirmam que as empresas conhecem o valor e a relevância de se obter e manter o comprometimento de seus colaboradores. Funcionários comprometidos obtêm maior eficiência e eficácia. Contudo é difícil alcançar esse comprometimento por parte dos colaboradores, que irá depender do aparato de políticas, processos, valores e dos estilos de gestão existentes na empresa. O clima interno é a força motriz para a melhora ou a piora dos resultados do negócio. O ambiente empresarial nos dias de hoje demanda das organizações uma alta competitividade, e estas almejam o comprometimento de seus trabalhadores para obter essa maior produtividade, com qualidade nos serviços e com crescimento sustentável.

3. Mudança Organizacional

3.1 Conceitos

Vários acontecimentos podem acarretar numa mudança organizacional que significa desde uma alteração de posição no mercado, mudança na sua função social, modificação no seu direcionamento estratégico com possível alteração na sua missão e visão e reavaliação das suas práticas nos diferentes níveis de autoridade e responsabilidade. A mudança é tida como processo natural ao longo da existência das organizações.

Bennis (1976) trabalha com a mudança em diversas vertentes, mas sempre enfocando as causas e consequências da mudança no comportamento humano. A ciência do comportamento seria um meio de transpor e compreender as crises contemporâneas, através de uma orientação do processo de transição. Segundo o mesmo autor, a ação baseada no conhecimento e na

autodeterminação pode mudar a natureza da vida organizacional, pois a mudança planejada envolve intervenções humanas ou culturais. “A mudança planejada é um método que emprega a tecnologia social para resolver os problemas da sociedade. Inclui a aplicação de conhecimentos sistemáticos e apropriados para as questões humanas, a fim de provar ações e escolhas racionais. A mudança planejada aspira a relacionar-se com as disciplinas básicas das ciências do comportamento, assim como o faz a engenharia com as ciências físicas e a medicina com as biológicas” (BENNIS, 1976, p. 81).

Para Duck (1999) as empresas estão cheias de sobreviventes da mudança, que são pessoas que aprenderam a conviver com os programas de mudança, sem de fato mudarem a si mesmas. Assim, os gerentes precisam desenvolver novas maneiras de raciocinar sobre as mudanças nas atuais empresas, fazendo uma crítica construtiva que desdobram a mudança em pequenas partes. Planejada ou não, a mudança organizacional nada mais é do que qualquer alteração na relação entre a organização e o meio ambiente, que possam trazer consequências na eficiência ou eficácia organizacional, ou seja, uma necessidade organizacional para conseguir se adequar as variações do mercado, a fim de satisfazer o seu cliente externo e por consequência vencer a briga com o seu concorrente.

Numa mudança organizacional haverá sempre algumas questões a serem observadas, duas delas são: sobre os valores da boa gestão e sobre as formas de alcançá-la. Para se obter sucesso numa mudança organizacional é preciso adotar algumas estratégias que envolvam compreender aspectos do ambiente, dos indivíduos e da organização como um todo. Desta maneira, identificar variáveis do contexto que estariam provocando as mudanças, sejam contínuas ou descontínuas, apresenta-se como uma vantagem para os gerenciadores da mudança, na medida em que esse conhecimento poderia permitir o manejo e a implantação da mudança, o aumento da eficácia organizacional e de sua chance de sobrevivência. Robbins (1999) apresenta seis aspectos específicos que atuam como desencadeadores de mudança: a natureza da força do trabalho, a tecnologia, os choques econômicos, a concorrência, as tendências sociais e a política mundial. Esses aspectos estariam presentes no cotidiano organizacional de forma mais ou menos aguda em determinados momentos, mas constantemente exerceriam pressão sobre a organização.

Nadler et al. (1995) acreditam que as organizações devem investir e se preocupar com o aumento da qualidade e do valor do cliente; a diminuição dos custos de coordenação interna; o aumento da inovação competitiva; a redução do tempo de resposta ao mercado; a motivação dos membros para contribuírem de forma efetiva; a capacidade de gerenciar a mudança de maneira rápida, e, sobretudo, o encontro de uma real vantagem competitiva. Para Pettigrew (1987) os fatores capazes de precipitar mudanças organizacionais são basicamente extra-organizacionais, ou seja, mudanças no ambiente de negócios e recessão econômica. No entanto, outros aspectos também devem ser analisados em um processo de mudança: a inércia organizacional, as mudanças de estrutura da organização e o ambiente em que esta se insere.

Motta (2001) afirma que em processos de mudança em uma organização, necessita-se modificar atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos, através de incentivo à colaboração, práticas de motivação, liderança e reconstrução do sistema de recompensas de carreira e aperfeiçoamento pessoal. Diminuindo, com isso, as resistências que são inerentes a qualquer mudança organizacional, como é o caso a substituição do gestor. Contudo, Pereira (1995, p.108) adverte: "a experiência mostra que quando uma empresa decide realmente implementar mudanças, poucos dirigentes têm se revelado competentes para promover as transformações necessárias".

3.2 Formas e Instrumentos da Mudança

Motta (1997), através de resultados de análises dos principais modelos conceituais de organização e das respectivas formas, identifica seis perspectivas associadas aos instrumentos de mudança: estratégica, estrutural, tecnológica, humana, cultural e política, resumidas a seguir:

- a) Estratégica: o tema prioritário de análise são as interfaces da organização com o meio ambiente e, como recurso para mudar a organização, é necessário redefinir sua missão, seus objetivos e suas formas de identificar e selecionar alternativas de ação;
- b) Estrutural: o tema prioritário é a distribuição de autoridade e responsabilidade; com relação à mudança, conclui-se que, para mudar uma organização, é necessário se alterar a forma pela qual se distribuem formalmente a autoridade e a responsabilidade. As unidades básicas de análise são os papéis e status;
- c) Tecnológica: os temas prioritários são os sistemas de produção, recursos materiais e intelectuais para o desempenho das tarefas, e as unidades básicas de análise são os processos, funções e tarefas. Nesse modelo, o agente de mudança é responsável por rever processos, estudando uma a uma cada tarefa que os compõe, reavaliá-los e propor novas formas de executá-los. O objetivo imediato é eliminar desperdícios, reduzir a fadiga humana em redistribuir tarefas e controlar todos os fatores que afetem o aumento da eficiência e qualidade;
- d) Humana: prioriza a análise da motivação, atitudes, habilidades, comportamentos individuais, comunicação e relacionamento grupal, sendo as unidades básicas de análise os indivíduos e seus grupos de referência. Para se mudar a organização, acredita-se que é necessário alterarem-se atitudes, comportamentos e a forma de participação dos indivíduos;
- e) Cultural: tem como tema prioritário de análise, características de singularidade que definem a identidade ou programação coletiva de uma organização e unidades básicas de análise dos valores e hábitos compartilhados coletivamente, e
- f) Política: encara a organização como um sistema de poder, onde as pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório. O tema prioritário de análise é a forma pela qual os interesses individuais e coletivos são articulados e agregados. O padrão de inferência com relação à mudança pode ser visto de maneira que, para mudar uma organização, é necessário provocar uma redistribuição de poder, de forma a satisfazer novas prioridades de análise.

3.3 Resistência à mudança organizacional

Existem diversas reações à mudança organizacional, porém a mais freqüente é a resistência pelo fator humano nas organizações. E, a efetividade desta mudança organizacional somente será conseguida através do comprometimento dos profissionais, de todos os níveis hierárquicos, sem distinção. Considerando que o ser humano é naturalmente resistente às mudanças, sendo imperativo o seu lado emocional, insistindo em situações dadas como confortáveis, sendo a mudança encarada como uma situação de conflito que irá tirá-los do seu estado de equilíbrio profissional ou pessoal e levá-lo a decadência, muitas vezes por uma simples insegurança em relação ao novo. Isso pode se dever ao fato de que as mudanças, independentemente de seu tipo ou objetivo, não costumam ser bem-vindas. Segundo Motta (1999, p. 14) a "mudança é um ônus, pois requer que a pessoa reveja sua maneira de pensar, agir, comunicar, se inter-relacionar e criar significados para a sua própria vida".

4. Competências Gerenciais

4.1 Competência

De acordo com Resende (2003, p. 31), "o conceito de competência aplica-se a uma característica ou um conjunto de características ou requisitos". Ainda segundo o autor "conhecimentos ou uma só habilidade ou aptidão, por exemplo, indicados como uma condição

capaz de produzir efeitos de resultados, de solução de problemas, pode ser chamada de competência” (RESENDE, 2003).

A competência é interpretada como a articulação de conhecimentos, percepção, pensamento, emoção, vontade, memória, linguagem, motricidade, atenção, consciência, valores, juízo, mobilizados em busca de uma solução e habilidades seriam processos mentais desenvolvidos e a desenvolver onde são necessárias para realizar aprendizagens e continuar aprendendo por toda a vida. Algumas delas: ler, interpretar, hipotetizar, descrever, memorizar, deduzir, analisar, dramatizar, sintetizar, aplicar, escrever, elaborar, contar, decidir. Apesar dessas definições, não há consenso sobre o conceito de competência. Parry (1996 *apud* WOOD; PICARELLI, 2004, p.72), por exemplo, afirma que “um agrupamento de conhecimentos, habilidades e atitudes correlacionados que afeta uma parte considerável da atividade de alguém, que se relaciona com o desempenho, que pode ser medido segundo padrões preestabelecidos, e que pode ser melhorado por meio de treinamento e de desenvolvimento”.

Encontra-se uma outra definição em Ledford (1995 *apud* WOOD; PICARELLI, 2004, p.72) que considera competências “características percebidas nas pessoas que envolvem conhecimentos, habilidades e atitudes que levam a um desempenho superior” e que “competências” envolveriam comportamentos observáveis e mensuráveis que se relacionam com o trabalho. Ao adotar um modelo de competências a organização medirá sua força de trabalho (funcionários) através de controle, formação e avaliação de desempenho, proporcionando ênfase nas características de competitividade, produtividade, agilidade, racionalização de custos, requerendo-se, para tanto, a polivalência, e a constante atualização de suas competências medindo assim sua efetividade na empresa. Neri (1999 p. 09) registra que, ao divulgar as competências que a empresa valoriza, os trabalhadores têm um referencial mais nítido para focar seus esforços de desempenho. Ou seja, ainda segundo o autor, “o controle do processo de desenvolvimento pessoal nas empresas é em parte transferido da área de RH para os atores do processo, gerentes e colaboradores. Isso significa que as chances de autodesenvolvimento aumentam. Cria-se, com isso, o germe da mais revolucionária e combatida das competências: aprender a aprender”.

Dentro deste contexto, Dutra (2001, p.27) ressalta que são as pessoas, ao colocarem à disposição da organização seus respectivos conhecimentos, concretizam as competências organizacionais e fazem sua adequação ao contexto, conferindo-lhe validade ou implementam as modificações necessárias para seu aprimoramento. A agregação de valor dos indivíduos, ainda segundo o autor, reforça “sua contribuição efetiva ao patrimônio de conhecimentos da organização, o que lhe permite manter suas vantagens competitivas ao longo do tempo”. Porém, além da necessidade de identificar as competências de cada profissional é necessário também relacioná-los na estratégia e definição de rumos da organização. Uma das peças chaves para desenvolver as competências nas pessoas reflete-se no treinamento e, de acordo com Neri (1999, p. 52), “treinar é oferecer oportunidades para que as pessoas possam frequentemente refletir sobre seus significados, exercitar a autocrítica para poder se posicionar diante das circunstâncias empresariais e de seu projeto de vida”.

A área de Recursos Humanos é que deve captar, desenvolver e capacitar os funcionários, o que não significa, segundo Néri (1999, p. 546), “apenas dar informações e desenvolver habilidades, mas ser mais identificado com a empresa”. A gestão de pessoas deve ser a base para a construção de um contexto social no qual todos tenham a possibilidade de exprimir suas racionalidades e desenvolverem suas competências em prol dos objetivos organizacionais.

Vasconcelos e Mascarenhas (2007, p.55) nos dizem que a gestão de pessoas deve ser a base para a construção de um contexto social no qual todos tenham a possibilidade de exprimir suas racionalidades e desenvolver suas competências em prol dos objetivos organizacionais. Por meio da escolha e assimilação das experiências relevantes, a articulação do conhecimento e a experimentação no grupo viabilizam a aprendizagem organizacional e a mudança de

comportamento, pois “assim são construídas novas competências, desenvolvem-se velhas competências, o que torna possível a sustentação da vantagem competitiva”.

REFERÊNCIAS

- BENNIS, G. W.. **Organizações em mudança**. São Paulo, Atlas: 1976.
- BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos de Comportamento Organizacional**. São Paulo: Guazzelli, 1999.
- BRESSAN, C. L. **Mudança organizacional: Uma Visão Gerencial**. Disponível em: http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf Acesso em: 12/05/2012.
- BALTIERI, M. A. T. **Cultura Organizacional em um empreendimento hoteleiro: um olhar para além da cordialidade**. São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18157/tde-05052011-084629/pt-br.php>. Acesso em: 23/03/2012.
- CABRAL, A. B.; SANTOS Jr., ALDO A. dos; SOUZA, R. J. de. **Clima Organizacional em Organizações Policiais Militares**, 2008. Disponível em: <http://www.revistas.uchile.cl/index.php/RMAD/article/viewFile/13889/14171>. Acesso em: 25/05/2012.
- CARVALHO, M. M. de; QUELHAS, O. L. G. **Processo de mudança organizacional em instituição pública brasileira. A opinião dos funcionários e as ações decorrentes**. Disponível em: http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg5/anais/T8_0191_0576.pdf. Acesso em 10/05/2012.
- CARVALHO, L. N. F.; MELO, N. P. **Cultura e clima organizacional: ingredientes para o sucesso das organizações públicas e privadas**. Disponível em: http://www.ifrr.edu.br/publicações/doc_download-cultura-e-clima-organizacionalingredientes-para-o-sucesso-das-organizacoes-publicas-e-privadas. Acesso em 23/03/2012.
- DAN JUNIOR, E.; MATEUS, J.; SOUTO, S. **Mudança Organizacional: técnicas empregadas para minimizar impactos e gerar comprometimento**. Revista Cadernos de Administração, Ano 1, nº 2 Jul – Dez/2008. Disponível em: http://www.fsma.edu.br/cadernos/Artigos/V2_artigo02.pdf. Acesso em 27/07/2012.
- DUCK, J. D. **O Monstro da Mudança nas Empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- DUCK, J. D. Gerenciado a mudança: a arte do equilíbrio. In: **Havard Business Review, Mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1999. p. 56-79.
- DUTRA, J. S. **Gestão por competências: um modelo avançado para o gerenciamento de pessoas**. São Paulo: Gente, 2001.
- FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M.. **Cultura e Poder nas Organizações**. São Paulo: Atlas, 1996.
- HANDY, C. **Deuses da Administração: como enfrentar as constantes mudanças da cultura empresarial**. São Paulo: Saraiva, 1994.
- JACQUES, I. A. L. **Uma percepção do comportamento organizacional da agência Pelotas – Banco do Brasil S/A**, 2009. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/26248>. Acesso em: 06/06/2011.
- LIMA, S. B.; ALBANO, A. G. B. **Um estudo sobre clima e cultura organizacional na concepção de diferentes autores**. Disponível em: http://www.facape.br/ruth/adm-comport_organ/Conceito_de_cultura_e_clima_organizacional.pdf>. Acesso em 23 de Março de 2012.
- MACHADO, V. R. **A Influência do Gestor num Processo de Mudança: o estudo de caso da implantação de um sistema integrado de informação gerencial na empresa de telefonia celular**

- Telet S/A. Porto Alegre, 2003. Disponível em: <http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/1636/000354063.pdf?sequence=1>. Acesso em: 14/05/2012.
- MARIANO, D. S. da S.; PIRES, D. S.; SILVA, L. T. A.; SOARES, M. C. G.; OLIVEIRA, V. G. **Gerentes e Gerência, Competências Gerenciais**. Disponível em: http://www.unihorizontes.br/proj_inter20081/adm/competencias_gerenciais.pdf. Acesso em 25/07/2012.
- MATTOS, L. K. **As mudanças organizacionais e seus gestores nas empresas na era da informação**. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/3671>. Acesso em: 05/05/2012.
- MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração – Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. São Paulo. Atlas, 2002.
- MINTZBERG, H. **Managing: Desvendando – dia a dia da Gestão**. Tradução: Francisco Araújo da Costa; revisão técnica: Roberto Fachin. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MORGAN, G. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2002.
- MOTTA, P. R. **Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.
- MOTTA, P. R. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo. Atlas, 2005
- MOTTA, F. C. P.; et al. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997
- NADLER, D. A.; SHAW, R. B.; WALTON, A. E. et al. **Discontinuous Change: leading organizational transformation** (pp.3-44). San Francisco: The Jossey-Bass Management series. 1995.
- NAVARRO, A. F. **Gestão de Mudanças e seus impactos nas Organizações**. Disponível em: <http://pt.scribd.com/doc/99730811/Gestao-de-Mudancas-e-seus-impactos-nas-Organizacoes>. Acesso em: 11/05/2012.
- NERI, A. A. **Gestão de RH por competências e a empregabilidade**. Campinas-SP: Papyrus, 1999.
- OLIVEIRA, J. S. G. de; CAMPELLO, M. L. C. **Clima e cultura organizacional no desempenho das empresas**. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/artigos08/345_seget.08-Clima%20e%20cultura%20organizacional%20no%20desempenho%20das%20empresas.pdf. Acesso em: 25/05/2012.
- PAIVA, D. **Cultura Organizacional e Gestão de Recursos Humanos**. Coimbra: dezembro, 2007. Disponível em: http://prof.santana-e-silva.pt/EGI_grh/trabalhos_07_08/Word/Cultura%20Organizacional.pdf acesso em 25/05/2012.
- PEREIRA, M. L. J. de B. **Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica**. In: BJUR, W.; CARAVANTES, G. R. (Orgs.). Reengenharia ou readministração? Do útil e do fútil nos processos de mudança. (p.108-159). Porto Alegre: AGE, 1995.
- PETTIGREW, A. M. Theoretical, methodological, and empirical issues in studying change: a response to Starkey. **Journal of Management Studies**, v.24, n.4, p.420-426, 1987.
- RESENDE, ÊNIO. **O Livro das competências**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.
- ROBBINS, S. P. **Mudança Organizacional e Administração do Estresse. Comportamento Organizacional**. Rio de Janeiro: LTC, p.394-423, 1999.
- ROCHA, G. N. M. da. **Os Gestores e a Gestão. Conceitos Base**. Disponível em:http://prof.santana-e-silva.pt/gestao_de_empresas/trabalhos_05_06/word/Os%20Gestores%20e%20a%20Gest%C3%A3o.pdf. Acesso em 21/07/2012.
- VASCONCELOS, I. F. G. ; MASCARENHAS, A. O. **Organizações em aprendizagem**. São Paulo: Thonpson, 2007.
- WOOD JR., T (Coord.). **Mudança Organizacional**. São Paulo: Atlas, 2000.
- WOOD JR, T.; PICARELLI, Fº, V. **Remuneração estratégica: a nova vantagem competitiva**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOOD JR, T.; PICARELLI F°, V. **Mudança Organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
WOOD JR., T. **Mudança organizacional**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

ReAT - FAT/UFPel