

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS  
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA  
DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

**ZULMA DA SILVA MACHADO**

**O PAPEL DAS LIDERANÇAS NO PROCESSO DE  
REESTRUTURAÇÃO DE QUADRO FUNCIONAL  
EM UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO**

**SÃO LEOPOLDO  
2015**

ZULMA DA SILVA MACHADO

**O PAPEL DAS LIDERANÇAS NO PROCESSO DE  
REESTRUTURAÇÃO DE QUADRO FUNCIONAL  
EM UMA EMPRESA DO SETOR BANCÁRIO**

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo Curso de MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. MS. Luciane Wolff

São Leopoldo

2015

Dedico este trabalho a empresa onde trabalho, a qual me propiciou a oportunidade de realizar o curso de MBA nesta instituição de ensino através da concessão de uma bolsa de estudos, além de incentivar a constante especialização e aprimoramento de seus funcionários.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que colaboraram, direta ou indiretamente, com a elaboração deste trabalho;

Agradeço, de forma especial, a meus pais que sempre me incentivaram e motivaram durante os meses de estudo;

Ao Banco X, que permitiu que eu realizasse a pesquisa em suas dependências, bem como as pessoas que aceitaram participar das entrevistas, fornecendo dados essenciais para conclusão desta monografia;

À minha orientadora, Prof<sup>a</sup>. MS Luciane, pelo apoio dispensado desde o início, sem o qual eu não chegaria ao fim;

À UNISINOS, pela qualidade dos professores do curso e da estrutura acadêmica colocada a minha disposição, que oportunizou um aprendizado de qualidade.

Definimos liderança como a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos. A origem dessa influência pode ser formal, como a conferida por um alto cargo. Como essas posições subentendem certo grau de autoridade, uma pessoa pode assumir um papel de liderança apenas em função do cargo que ocupa. Nem todos os líderes são administradores, nem todos os administradores são líderes. O fato de a organização atribuir a seus administradores alguns direitos formais não lhes assegura a capacidade de liderança eficaz. A liderança não sancionada – ou seja, a capacidade de influenciar que emerge fora da estrutura formal da organização – em geral é tão importante quanto a influência formal ou até mais. (ROBBINS, 2004, p. 137).

## RESUMO

O estudo de caso realizado teve como objetivo principal identificar qual o papel das lideranças no processo de reestruturação do quadro funcional de uma empresa do setor bancário. Para tanto, foi adotada a entrevista aberta como método de coleta de dados, com a participação do gestor que coordenou a reestruturação do setor e mais cinco integrantes da equipe, selecionados de forma aleatória. No Referencial Teórico foram abordados temas pertinentes ao assunto, entre eles as concepções de lideranças, características do setor bancário e mudança organizacional. A partir dos resultados obtidos, foi possível constatar que houve divergência entre a percepção da organização e da equipe de trabalho em relação tanto a necessidade quanto aos benefícios em implementar a reestruturação. Por fim, concluiu-se que seria indicado ao Banco X aperfeiçoar os meios de comunicação, apoio organizacional e participação dos funcionários da equipe para que ocorra uma melhor aceitação das mudanças realizadas na organização.

**Palavras-chave:** Liderança. Gestão de Mudanças. Resistências à mudança. Setor Bancário.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Grade gerencial.....	16
Figura 2 - Sugestões de melhorias no processo de reestruturação .....	52

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Concepções de lideranças .....	20
Quadro 2 - Resistência à mudança .....	34
Quadro 3 - Resistência à mudança por Hussey .....	36
Quadro 4 - Perfil dos participantes da entrevista.....	40

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>9</b>
<b>1.1 Delimitação do Tema</b> .....	<b>10</b>
<b>1.2 Objetivos</b> .....	<b>10</b>
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos Específicos .....	10
<b>1.3 Justificativa</b> .....	<b>11</b>
<b>2 REFERÊNCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Características do Segmento bancário</b> .....	<b>13</b>
<b>2.2 Concepções sobre Liderança</b> .....	<b>15</b>
2.2.1 Evolução da Teoria da Liderança.....	15
2.2.2 Liderança Transacional, Transformacional e Laissez-faire .....	21
<b>2.3 Mudança Organizacional</b> .....	<b>22</b>
2.3.1 Papel do Líder na Gestão de Mudança.....	24
2.3.2 Modelo de Kotter na Gestão de Mudança.....	27
2.3.3 Modelo de Hussey para Liderar Mudança.....	30
2.3.4 Resistência à Mudança .....	31
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
<b>3.1 Delineamento da Pesquisa</b> .....	<b>38</b>
<b>3.2 Técnica de Coleta de Dados</b> .....	<b>39</b>
<b>3.3 Unidade de Análise</b> .....	<b>39</b>
<b>3.4 Técnica de Análise de Dados</b> .....	<b>40</b>
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
<b>4.1 Processo de Reestruturação do Quadro Funcional</b> .....	<b>42</b>
<b>4.2 Atuação da Liderança</b> .....	<b>45</b>
<b>4.3 Impacto nas Equipes de Trabalho</b> .....	<b>48</b>
<b>4.4 Propostas de Melhorias nos Processos de Reestruturação do Setor Y</b> .....	<b>49</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>53</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>55</b>
<b>APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS</b> .....	<b>57</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A globalização, a rápida evolução tecnológica, a concorrência cada vez acirrada, a dinâmica de adaptação e inovação neste ambiente altamente competitivo fizeram com que a gestão de mudança organizacional deixasse de ser uma exceção e se tornasse uma regra no mundo dos negócios, significando muitas vezes a sobrevivência das empresas. (CRUZ; GOMES, 1998).

O setor bancário é um dos seguimentos mais rentáveis da atividade econômica no país, com grande expansão geográfica e de oferta de produtos. Os bancos públicos brasileiros buscam alcançar níveis de competitividade iguais ou superiores aos seus concorrentes, inclusive em comparação ao setor privado. Neste sentido, foram implantadas mudanças de ordem técnica e organizacional em todo setor bancário. Principalmente nos últimos anos, foram constatadas mudanças bruscas nas estruturas operacionais e no organograma das organizações, tendo como eixo o trinômio: demissões em massa, automação e terceirização. (CRUZ; GOMES, 1998).

Por sua vez, a partir da metade da década de 90, a tecnologia da informação passou a interferir intensamente no modo de trabalhar das pessoas, especialmente no setor financeiro, com inovações ocorrendo em uma velocidade antes inimaginável. Isto resultou em uma mudança no modo de trabalhar e no modo de ser das pessoas, as quais, ao entrarem para uma instituição financeira pública, pensavam ter adquirido um trabalho para a vida toda. No entanto, este passou a ter um caráter de transitoriedade e exigiu novas qualificações dos profissionais desta área.

Conforme Cruz e Gomes (1998), o modo de trabalho capitalista global, fazem com que as teorias e práticas de gestão estão sendo reorganizadas a fim de entender as novas características requeridas aos trabalhadores que são, além da qualificação e *performance*, a iniciativa, mobilidade, cooperação, domínio do processo, capacidade de comunicação e interação com o trabalho, colegas e clientes. Em relação ao serviço bancário, constatou-se que “[...] através da tecnologia da informação, intensificação do trabalho e necessidade de vender produtos aos clientes, a reestruturação produz sujeitos que necessitam de características pessoais outras em relação às características pessoais próprias.” (GRISCI; BESSI, 2004, p.169).

No que tange ao profissional de liderança, é exigido adequações, adaptações e desenvolvimento de competências que antes não eram exigidas. Estes enfrentam o dilema da velocidade das mudanças e a manutenção de sua competitividade. Para Hall (1980 apud FISHER, 2009, p. 81),

[...] resume a competência gerencial como a capacidade de criar condições para existência de um tripé; (1) participação (valores gerenciais, estrutura de apoio e credibilidade gerencial); (2) comprometimento (impacto, relevância e comunidade); (3) criatividade (ambiente de trabalho, contexto social e solução de problemas).

Diante do ambiente em que setor bancário está inserido, com um ritmo cada vez mais acelerado de mudanças, principalmente em função das inovações tecnológicas e de um mercado altamente competitivo, o qual exige dos trabalhadores e em especial dos gestores a habilidade de adequação a novas estruturas, bem como a capacidade de assimilar e estar predisposto ao entendimento da necessidade da mudança, torna-se pertinente e relevante a seguinte questão de pesquisa: Qual o papel das lideranças no processo de reestruturação do quadro funcional de uma empresa do setor bancário?

## **1.1 Delimitação do Tema**

A questão de pesquisa será: Qual o papel das lideranças no processo de reestruturação do quadro funcional de uma empresa do setor bancário?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Analisar a atuação das lideranças e o processo de reestruturação do quadro funcional de uma empresa do setor bancário.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- identificar o processo de reestruturação do quadro funcional;
- identificar a atuação das lideranças no processo de reestruturação do quadro funcional;

- mapear o impacto da reestruturação nas equipes de trabalho;
- propor melhorias aos processos de reestruturação de quadro funcional.

### **1.3 Justificativa**

O tema apresentado tem sua importância em função das visíveis transformações na cultura de trabalho e o impacto que o comportamento do funcionário tem sobre a produtividade da empresa. É fundamental para empresa que o funcionário esteja motivado e sinta-se em sintonia com os objetivos da empresa. O grande desafio para gerar motivação é conhecer o estímulo mais adequado, sabendo-se que este é um fenômeno absolutamente pessoal e, portanto, o que funciona muito bem para alguns, pode não ter o mesmo efeito para outros.

A partir da década de 90 o setor bancário passou a experimentar mudanças significativas, cada vez mais intensas, resultando em contínuas reestruturações do trabalho, aliadas às novas tecnologias. Este movimento vem causando uma série de dificuldades a seus trabalhadores devido à redução de postos de trabalho, necessidade de troca de funções, redução salarial e centralização de setores. Estas práticas tem sido fonte de insatisfação pessoal e profissional, baixa produtividade e pouco comprometimento. (CRUZ; GOMES, 1998).

O presente estudo de caso tem por objetivo mapear a reestruturação ocorrida em uma das áreas de apoio na unidade do Rio Grande do Sul de um banco de grande porte de economia mista, o qual passará a denominar-se Banco X. Neste segmento de atuação, o banco era composto por 18 agências de atendimento distribuídas em vários estados do país. A nova proposta da diretoria foi fechar três dessas unidades e transferir o serviço operacional de seis delas para três unidades criadas no centro do país. As conseqüências dessa reorganização estrutural foram: a redução de cerca de 50% do quadro de funcionários nas unidades com serviços desativados e a extinção de gerências e realocação de pessoas. Primeiramente foi feita uma seleção do pessoal que permaneceria nas unidades negociais mantidas em cada localidade e posteriormente foi dada a opção para o pessoal remanescente entre transferir-se para as unidades operacionais ou trocar de área de atuação dentro da organização. Mesmo os funcionários que permaneceram nas unidades mantidas nos respectivos estados, sofreram algum tipo de mudanças em suas vidas profissionais, com ajustes de funções e/ou salários. Este estudo visa, portanto,

identificar como foi conduzido o processo de reestruturação e o papel das lideranças neste cenário.

## **2 REFERÊNCIAL TEÓRICO**

Atualmente, falar de liderança é um tema que esta em evidência dentro das organizações, pois o papel dos líderes e gestores é vital para que se alcancem os objetivos, o líder também é importante no desenvolvimento dos novos talentos dentro do ambiente organizacional. Além disso, no cenário atual de mudanças constantes, é fundamental que as empresas possuam líderes capazes de conduzir e manter mudanças organizacionais de maneira eficaz, sendo que o estilo de liderança exercido é fator extremamente relevante nesse processo.

### **2.1 Características do Segmento bancário**

O setor bancário tem passado por transformações radicais nas últimas décadas em decorrência do extenso processo de informatização e de mudanças estruturais, que resultaram em mudança de natureza dos produtos, mercados, e das atividades internas. Segundo Laranjeira (1997), os bancos operavam em termos de especialização de atividades, organizado internamente de forma polarizada. Apresentavam uma definição limitada e estável de produtos, resultando na segmentação de mercados, atuando de forma complementar entre si. Assim, existiam os bancos comerciais, de depósitos, de investimentos e as caixas econômicas. As estruturas eram organizadas por agências, internamente estruturada de forma fechada, qualificação adquirida por experiência, modelo de administração rigidamente hierárquico, mobilidade reduzida, promoção por tempo de serviço. Em meados dos anos 70, os bancos passaram a operar em termos de bancos múltiplos. Além disso, o crescimento das trocas internacionais e dos investimentos estrangeiros resultou na internacionalização das atividades bancários. Em vista disso, houve um aumento significativo na concorrência entre os bancos e em países Europeus ocorreu a saturação do mercado e queda da lucratividade.

No Brasil o surgimento dos bancos múltiplos ocorreu através da regulamentação da lei 1.524 de 22 de setembro de 1988, tornando possível que os bancos operassem em diversas atividades financeiras com apenas uma autorização do Banco Central. O sistema financeiro brasileiro tem sido caracterizado por alta lucratividade, favorecido por um longo período com altos índices de inflação, que atingiu seu auge no final da década de 80. Isto possibilitou ao setor realizar grandes

investimentos em tecnologia e telecomunicações. A partir de 1994, com a implantação do Plano Real, iniciou-se uma nova fase de relativa estabilidade econômica brasileira, o que gerou novos desafios ao setor. Hoje, a estratégia gerencial para conquistar clientes está direcionada a qualidade dos serviços. No entanto, a utilização da tecnologia de informação por si só não é suficiente para melhoria da produtividade e lucratividade. (LARANJEIRA, 1997).

Desse modo, as tendências para o setor são o crescimento das redes de auto-atendimento, agências menores, voltadas para área de negócios, redução no número de bancários, investimentos na qualificação de seu pessoal e terceirização de atividades em mesas e plataformas para atendimento remoto, como por exemplo, centrais telefônicas. Também na configuração organizacional, percebe-se a acentuada redução dos níveis hierárquicos. A polivalência torna-se uma exigência. A redução de níveis intermediários de gerências amplia a responsabilidade, perda de autoridade e degradação do status dos gerentes de agência, sendo estes responsáveis pela distribuição de encargos, treinamento, consultoria e até manutenção física de suas unidades. Em vista disso, a qualidade de lidar com o stress emocional torna-se uma qualidade muito valorizada pelas instituições. (LARANJEIRA, 1997).

O perfil do novo bancário é traçado a partir da capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites pouco definidos, além da redução do trabalho burocrático. Segundo Laranjeira (1997), a redução no número de bancários no período de 1989-1996 foi de cerca de 40%. No Brasil houve uma redução de aproximadamente 23% de caixas, escriturários, recepcionistas, secretárias e operadores. No entanto, constatou-se um aumento de 12% de analistas financeiros. Assim, a área mais importante passa a ser a estação de negócios, demandando novos conhecimentos e habilidades, principalmente na área comercial. Ainda segundo este artigo, no período de 1994-1996 houve um crescimento no percentual de bancários com nível superior completo e com pós-graduação, passando de 28,6% para 34,5%. Neste contexto, nota-se uma dificuldade dos funcionários mais antigos, que apesar da experiência, tem apresentado dificuldades em ajustarem-se às mudanças, pois atualmente o desempenho das funções requer além das habilidades técnicas, competências sociais e culturais e familiaridade com novas tecnologias.

A partir da década de 70, novos termos são colocados em evidência em um cenário organizacional no qual se desencadeiam transformações permanentes: globalização, reestruturação produtiva, novas tecnologias, terceirização, flexibilidade produtividade e competitividade são alguns deles. A reestruturação produtiva responde à crise capitalista dos anos 70 e visa novas fontes de lucro, trazendo a exigência de um novo tipo de trabalhador para as empresas. Ao mesmo tempo novas tecnologias são apresentadas como detentoras de um papel fundamental, dado a exigência do mercado atual por maior fluidez de idéias e produtos, entre outros. A palavra flexibilidade é adotada no sentido de designar processos e organizações ágeis, em oposição à palavra engessamento, a qual é citada para descrever processos antigos, lentos e imutáveis. (GRISCI, 2002)

## 2.2 Concepções sobre Liderança

Para entendermos o papel das lideranças num processo de reestruturação é primordial conhecermos alguns conceitos sobre liderança e o que a literatura considera um líder eficaz. Robbins (2004, p. 137) define liderança como “[...] a capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos.” Robbins (2004) esclarece que esta posição pode ser atribuída pela organização a alguns de seus membros, mas isto não significa que esta pessoa terá a capacidade de liderar de forma eficaz. Macêdo et al (2005, p. 109) descrevem liderança como “[...] a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incerteza.” Segundo Kottler (2000, apud BITENCOURT, 2004) a liderança é essencial para as organizações que querem permanecer no mercado onde a globalização, competitividade, flexibilidade e a qualificação são apenas alguns dos desafios enfrentados.

### 2.2.1 Evolução da Teoria da Liderança

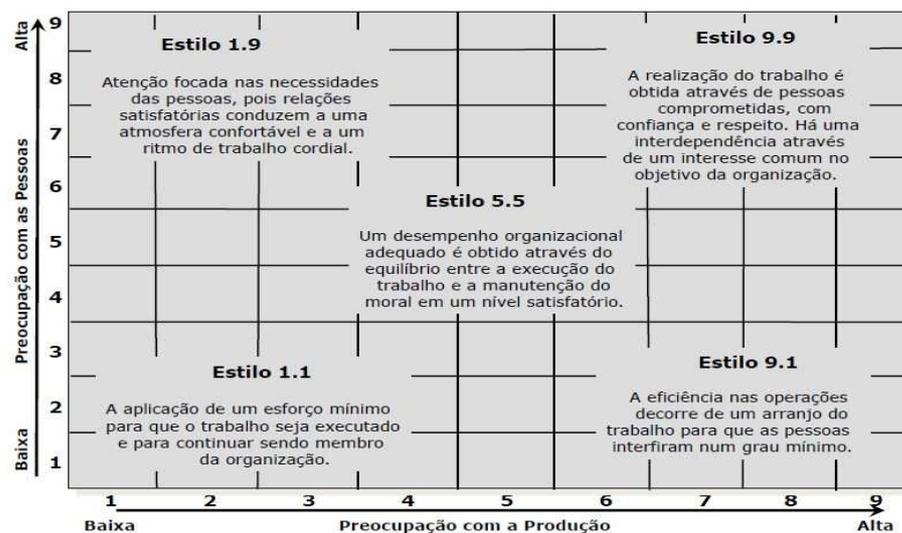
Maximiano (2011) cita dois estilos de lideranças, a autocracia e a democracia, que ao longo do tempo manteve seus conceitos, mas hoje são conhecidas como: liderança diretiva ou orientada para tarefas e a liderança participativa ou orientada para pessoas. Na **liderança diretiva**, o líder não consulta a equipe na tomada de decisões, preocupa-se mais com a tarefa do que com o grupo que a executa,

ênfata o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e custos, insiste no cumprimento das metas e superação da concorrência, define responsabilidade e pessoas para cada tarefa, dá ênfase à cobrança e avaliação de desempenho e mantém distância da equipe. Já na **liderança participativa**, o líder desenvolve um clima confortável na equipe, enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar na equipe, toma decisões com a participação da equipe, orienta seus funcionários, é amigável, apóia e defende seus funcionários, incentiva a iniciativa e aceitação de responsabilidade dos integrantes da equipe.

Segundo o Maximiano (2011), Tannenbaum e Schmidt desenvolveram a escala ou régua dos estilos e liderança, em que “[...] a autoridade do gerente e a autonomia dos liderados se combinam. Conforme a autoridade do gerente aumenta, a autonomia dos liderados diminui. O grau de autocracia aumenta.” (MAXIMIANO, 2011, p. 210).

Os líderes podem ainda combinar diversos graus de autocracia e democracia na forma de lidar com os funcionários, o que ele chama de liderança bidimensional. Neste sentido, um dos modelos mais populares é a grade gerencial de Blake e Mouton (2011), que propõem cinco estilos, figura 1.

Figura 1 - Grade gerencial



Fonte: Blake e Mouton (Maximiano, 2011, p. 213).

Blake e Mouton (2011) informam que esta teoria, no entanto, sofreu algumas críticas no sentido de que a eficácia do estilo utilizado também está condicionada ao

seu contexto e não apenas aos estilos de liderança, o que resultou no desenvolvimento de diversas teorias da liderança situacional.

Alguns autores, como Bitencourt (2004), Macêdo et al. (2005) e Robbins (2004) apresentam outros critérios em relação ao exercício da liderança que ajudam a identificar um líder eficaz, as quais são: as teorias dos traços do líder, teoria baseada no comportamento do líder e teorias da contingência.

Robbins (2004) relata que a **teoria dos traços** procura identificar um líder pelos traços de personalidade consistentes associados à liderança, tais como inteligência, carisma, capacidade de decisão entre outros. No entanto, esta teoria não leva em consideração os fatores situacionais e não encontrou características comuns a todos os líderes. A **teoria comportamental** foi baseada em estudos sobre o comportamento do líder, indicando que, se é o comportamento que determina a eficácia nos resultados, então a liderança poderia ser ensinada. Mais uma vez foi modesto o sucesso obtido nas pesquisas e parece estar faltando à análise dos fatores situacionais. As **abordagens comportamentais** tornaram-se insuficientes, o que levou os estudiosos voltarem à atenção para o campo um campo mais amplo, levando em consideração a perspectiva situacional que relaciona a liderança eficaz com o ambiente em que o líder está inserido.

Na década de 60 foram apresentados diversos estudos sobre a **abordagem contingencial**, e algumas ganharam destaque.

#### **- Modelo da contingência de Fiedler:**

O desempenho do líder é influenciado, ou no sentido das relações interpessoais ou no desempenho das tarefas. Tanto um quanto o outro podem apresentar resultados eficientes, em situações diferenciadas. Este estilo de liderança é estável, o que vai determinar o sucesso ou não do líder é adequar a pessoa à situação. Também foram identificados três fatores que interferem no grau de favorabilidade situacional: “[...] as relações do líder com os membros do grupo, a estrutura da tarefa e a posição de poder do líder” (BITENCOURT, 2004, p. 285).

### **- Teoria da meta e caminho:**

Segundo Robbins (2004, p. 144), “[...] essencialmente, segundo esta teoria cabe ao líder ajudar os funcionários a alcançar suas metas, dando orientações e/ou o apoio necessário para assegurar que elas sejam compatíveis com os objetivos da organização.” Foram identificados quatro tipos de comportamentos de liderança. O líder diretivo, o apoiador, o participativo e o orientado para a conquista. As variáveis contingenciais que poderão ter influência nos resultados do líder são de caráter *ambiental*, as quais podem ser a estrutura da tarefa, o sistema formal de autoridade e o grupo de trabalho, e as que fazem parte das características *pessoais* dos funcionários, como experiências e capacidade percebida.

### **- Modelo de participação e liderança:**

Victor e Yettom (apud ROBBINS, 2004) argumentam em sua teoria que o comportamento do líder deve se ajustar à estrutura da tarefa e com o grau de participação no processo decisório. Após uma revisão no modelo original, os autores apresentaram cinco estilos de lideranças, que vai desde o líder que decide sozinha até ao que desenvolve uma decisão de consenso com o grupo. Este modelo é normativo, com um conjunto de regras que devem ser seguidas de acordo com cada situação e com um número significativo de variáveis contingenciais, tornando o modelo complicado demais para ser utilizado com consistência na prática.

### **- Modelo de Hersey e Blanchrd:**

No modelo de Hersey e Blanchrd (apud MAXIMIANO, 2011) a principal característica da situação que o líder enfrenta e a maturidade dos subordinados em termos de grau de capacidade e interesse em fazer um bom trabalho.

Para Hersey e Blanchrd (apud MAXIMIANO, 2011), quanto mais imatura for a pessoa, mais forte deve ser a autoridade do líder. Eles classificaram quatro estilos de liderança:

- a) E1 – comando: adequado ao baixo nível e maturidade, prevê alto nível de comportamento orientado para a tarefa com pouca ênfase no relacionamento;
- b) E2 – venda: comportamento orientado tanto para tarefa quanto para relacionamento, indicado para lidar com pessoas com pouca experiência, mas com muito entusiasmo;
- c) E3 – participação: forte orientação para relacionamento e pouca ênfase na tarefa. Ajusta-se a pessoas com grande competência, mas com sentimentos de insegurança e falta de motivação;
- d) E4 – delegação: pouca atenção tanto para tarefa quanto para relacionamento, ajustando-se a pessoas com condições de assumir responsabilidades e que tenham motivação e competência.

Esta teoria tem como ponto forte o reconhecimento da competência e motivação e de que a maturidade é dinâmica, pois considera que “[...] uma pessoa ou grupo não é jamais imaturo de forma completa, porque pode dominar diferentes tarefas de forma diferente.” (MAXIMIANO, 2011, p. 216). As críticas em relação a este é modelo são: pessoas imaturas tratadas com forte autoridade, podem permanecer imaturas; as recomendações de Hersey e Blanchard (apud MAXIMIANO, 2011), não têm amparo metodológico; e não é possível medir sistematicamente a maturidade das pessoas.

As teorias e modelos até agora apresentados são de caráter transacionais, ou seja, focados na definição de papéis e exigências das tarefas. Contudo, Robbins (2004) aborda sobre as teorias dos traços atualizadas: Liderança Carismática, Liderança Visionária e Liderança de Equipe.

Na **Liderança Carismática** os líderes apresentam traços que inspiram e motivam seus liderados. Para Robbins (2004), atributos como autoconfiança, visão extraordinária, fortes convicções em relação à visão, comportamentos não convencionais e imagem de agente de mudança parecem ser muito importante. Um estudo demonstra

[...] que os seguidores deste tipo de líder são mais autoconfiantes, encontram mais sentido no trabalho, expressam maior apoio à pessoa que os lidera e a consideram mais dinâmica, trabalham mais horas e apresentam índices de desempenho superiores àqueles dos liderados por indivíduos eficazes, mas não carismáticos. (ROBBINS, 2004, p. 148).

A **Liderança Visionária** por sua vez vai além do carisma. O líder visionário deve ter a capacidade de criar uma visão de futuro para a organização, através da avaliação da situação presente e a busca de melhorias. Robbins (2004, p. 149) lembra que “As visões promissoras se ajustam ao tempo e às circunstâncias, refletindo o caráter único da organização. As pessoas que nela trabalham precisam acreditar que a visão é exequível – desafiadora, mas não impossível”. De acordo com Robbins (2004), os líderes visionários apresentam três qualidades relacionadas com sua eficácia: a primeira é a capacidade de explicar sua visão aos outros, a segunda é ter a capacidade de transmitir sua visão não apenas verbalmente, mas também pelo seu comportamento e por último é ser capaz de estender a visão a outros contextos para que ela possa aplicada a uma variedade de situações.

A **Liderança de Equipe** é um desafio para muitos dos executivos. É preciso ter habilidades como a paciência, confiança, abrir mão da autoridade e saber o momento de intervir. Robbins (2004) argumenta que há dois aspectos prioritários no trabalho de um líder de equipe, administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo da equipe. Eles devem representar quatro papéis específicos: serem elementos de ligação com administração superior, outras equipes, clientes e fornecedores; solucionadores de problemas, que raramente trata-se de questões técnicas ou operacionais; administradores de conflitos; e treinadores.

Quadro 1 - Concepções de lideranças

<b>Abordagens</b>	<b>Concepções de lideranças</b>
Teorias dos traços	A pessoa possui características marcantes que a qualificam para a função de líder. A liderança é nata. . Não leva em consideração a perspectiva situacional.
Teorias comportamentais	A liderança esta associada a estilos de comportamento. Ela pode ser aprendida. Não leva em consideração a perspectiva situacional.
<b>Abordagens Contingenciais transacionais – Enfoque situacional</b>	
Modelo de Victor e Philip Yettom	Comportamento do líder deve ajustar-se à estrutura da tarefa. Conjunto de regras que devem ser seguidas de acordo com cada situação
Modelo de Ghersey e Blanchrd	Autoridade do líder varia conforme maturidade de seus subordinados. Quatro estilos de liderança: E1 Comando, E2

	Venda, E3 Participação e E4 Delegação
Teoria da meta e caminho	É função do líder é ajudar os subordinados no alcance de suas metas, fornecendo orientação e/ou apoio para assegurar que tais metas sejam compatíveis com os objetivos da organização.
Modelo de contingencial de Fiedler	A liderança é orientada ou pelas relações interpessoais, ou pelo desempenho das tarefas. Liderança estável, o sucesso depende de adequar a pessoa à situação
<b>Teorias mais recentes</b>	
Liderança Carismática	Líderes apresentam traços que inspiram e motivam seus liderados
Liderança de Equipe	Capacidade de administrar as fronteiras externas da equipe e facilitar o processo de equipe.
Liderança visionária	O líder tem capacidade de criar uma visão de futuro para a organização e de transmiti-la aos outros.

Fonte: Elaborado pela autora.

### 2.2.2 Liderança Transacional, Transformacional e Laissez-faire

Benevides (2010) diz que é esclarecedora a distinção entre liderança transformacional e liderança transacional, proposta por Bass (1985) e Bass e Avolio (1990), em que a liderança transformacional refere-se ao carisma, à visão, à inspiração que motiva por altas expectativas, ao estímulo intelectual, e a liderança transacional, que se refere às recompensas aos seguidores, conforme *performance* nas tarefas. Além destas duas teorias, Benevides (2010) cita a liderança *laissez-faire*, a qual se caracteriza pelo comportamento passivo dos líderes, em que estes deixam a maioria dos controles dos processos de tomada de decisão para seus seguidores, não oferecem *feedback*, evitam especificar acordos, estabelecer metas e padrões a serem realizados.

Na liderança transacional o comportamento do líder é empregado para o monitoramento e controle dos empregados por meio de métricas racionais ou econômicas, e de trocas dos recursos, ou seja, eles fornecem suporte e recursos tangíveis ou intangíveis aos seguidores em troca de seus esforços e desempenho. Este tipo de liderança implica em monitorar de perto desvios, problemas e erros cometidos

por seus seguidores em relação aos padrões estabelecidos por ele, e tomar ações corretivas tempestivamente aos fatos. (BASS, 1985, apud BENEVIDES, 2010).

A liderança transformacional, também chamada de liderança carismática, é caracterizada pela troca entre líder e liderado, de maneira que ambas as partes recebam algo de valor. (BURNS, 1978 apud BENEVIDES, 2010) Neste estilo de liderança, os líderes têm elevados padrões de conduta moral e ética, apresentam uma visão forte para o futuro, baseado em valores e idéias, desafiam normas da organização, incentivam pensamentos divergentes e inovações, reconhecem a necessidade de desenvolvimento de seus seguidores (BASS, 1998 apud BENEVIDES, 2010).

Por sua vez, o comportamento *Laissez-faire* é a vacância de liderança. São considerados não-líderes e abdicam de seu papel de liderança, recusando tomar decisões (BASS, 1990, apud BENEVIDES, 2010). É um gerente relativamente sem atenção, indiferente, frequentemente ausente e sem influência (DUBINSKY et al., 1995, apud BENEVIDES, 2010).

### **2.3 Mudança Organizacional**

Em função de fatores como tecnologia, mercado altamente competitivo e inovador, globalização, transformações econômicas e sociais, o ambiente organizacional contemporâneo vem se tornando cada vez mais dinâmico e apresentando mudanças constantes. Robbins (2004, p. 259) afirma que:

As organizações bem-sucedidas são aquelas capazes de mudar para responder à concorrência. Elas serão ágeis, desenvolverão novos produtos com rapidez e prontamente os colocarão no mercado. Terão processos de produção mais curtos, com ciclos menores nos produtos e linha contínua de novidades – em outras palavras, serão flexíveis. Também exigirão que a força de trabalho se mostre igualmente flexível, capaz de se adaptar às novas condições decorrentes de mudanças às vezes radicais.

Hall (2004, p. 172) acrescenta que “[...] a mudança pode ser benéfica ou prejudicial para as organizações. Ela pode acarretar crescimento ou declínio ou uma alteração na forma.” Hall (2004) lembra que, apesar das organizações estarem em constante movimento a mudança encontra resistência pelo seu caráter desconfortável e ameaçador e, além disso, tanto as pessoas como as organizações possuem uma natureza conservadora. Sobre este aspecto Robbins (2004) considera

a mudança planejada essencial para adaptação da organização em seu ambiente e do comportamento de seus funcionários.

No entanto, no século XX foi marcado por grandes mudanças e transformações que influenciaram a administração e o comportamento das organizações, marcando de forma definitiva a maneira de gerenciar pessoas. (CHIAVENATO, 2004).

Chiavenato (2004) considera que as organizações do futuro estão sintonizadas com: a globalização; em liderar, treinar e motivar pessoas; conquistar e manter clientes; diferenciar produtos e serviços oferecendo qualidade e atendimento; valorização do capital intelectual; fixar objetivos e buscar resultados, através de redução de custos e aumento das receitas; e acompanhar a aproveitar os progressos tecnológicos. Quanto à gestão de pessoas, as tarefas operacionais e burocráticas são terceirizadas, enquanto as atividades táticas passam a ser delegadas as gerentes de linha os quais passam a ser gestores de pessoas. Chiavenato (2004, p. 42) afirma que “[...] lidar com as pessoas deixou de ser um problema e passou a ser a solução para as organizações. Deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem-sucedidas.”

No que diz respeito ao setor bancário, Grisci (2002) aborda a questão no modo diferenciado de perceber e experimentar as mudanças pelas posições hierárquicas distintas, entre os sujeitos da gestão e os sujeitos da execução. Quanto ao modo de anunciar as mudanças, os sujeitos da gestão expressam-se através de reuniões, encontros e seminários, o que favorece um tempo de transição das mudanças, permitindo um período de adaptação às mudanças. No entanto, para os sujeitos de execução, a comunicação das mudanças acontece-se concomitantemente à sua implantação. Esta lógica de anúncio caracteriza-se por três aspectos básicos: a inevitabilidade, a instantaneidade e a intensidade. Sob o aspecto da inevitabilidade

[...] os modos de anúncio produzem sujeitos temerosos de não darem conta das novas exigências da organização, no que diz respeito à qualificação, à capacidade de apreender informações, ao ajuste aos ritmos, à extensão da jornada de trabalho, à adaptação à novas tecnologias, à própria permanência nos postos de trabalho, etc. de modo mais acirrado, mas não exclusivo, entre aqueles dos postos de execução. Entre os que ocupam postos de gestão, acrescenta-se o medo de perder uma posição considerada privilegiada, dentro da idéia que teriam mais a perder do que os demais. (GRISCI, 2002, p. 62).

Gresci (2002) diz ainda que sob o prisma da instantaneidade e da intensidade, sobretudo para aqueles que ocupam postos de execução, as mudanças acontecem simultaneamente a sua anúncio. Dessa forma, as mudanças alteram a percepção acerca do tempo, uma vez que se considerava a mudança algo que deveria ocorrer ao longo do tempo, e agora negam o tempo da sucessão, sendo da ordem do aqui e do agora. Esta situação gera um “[...] sujeito cômico de que suas competências se encontram obsoletizadas pela inevitabilidade, instantaneidade e intensidade das mudanças, e de que é urgente a aquisição de novas competências para sua manutenção no sistema.” (GRESKI, 2002, p. 64).

### 2.3.1 Papel do Líder na Gestão de Mudança

No decorrer dos últimos anos as organizações têm enfrentado diversas mudanças impostas por fatores internos e externos a elas, tal como a hierarquia que passa de vertical para horizontal, surgimento de novas formas de gerir pessoas, um acelerado avanço tecnológico, clientes cada vez mais informados e exigentes, internacionalização do mercado, responsabilidades sociais e ambientais. A fim de obter resultados positivos nesse processo de adaptação altamente dinâmico nas empresas, os líderes precisam estar preparados para atuarem em um sistema de alta complexidade. (CHIAVENATO, 2004).

Segundo Chiavenato (1996), num contexto de mudanças organizacionais o papel do líder torna-se fundamental para o estabelecimento de direções, alinhamento e motivação do pessoal. Kotter (1997) diferencia gerenciamento de liderança, sendo o primeiro o conjunto de processos que mantém sistema complexo de pessoas e tecnologias funcionando satisfatoriamente, inclui planejamento, orçamento, recrutamento de pessoal entre outros. Já a liderança,

[...] é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos. (KOTTER, 1997, p. 26).

O desempenho do líder também dependerá do contexto da situação vivenciada. No entanto, como citado por Pereira e Cabral (2010), cabe a ele estimular as potencialidades das pessoas, propiciar o aprendizado contínuo, troca de informações, autonomia, cooperação, comunicação, conectividade e busca de

autoconhecimento, bem como dispor de capacidade para vislumbrar o futuro da organização, dando sustentação aos processos de mudança.

Por outro lado, de acordo com Hampton (1990), os líderes trazem em sua bagagem pessoal preconceitos, valores, predisposições, inseguranças e outros sentimentos que farão diferença no uso dos estilos de lideranças. Quanto mais similares forem suas crenças com suas ações gerenciais, mais competentes e agradáveis serão e, conseqüentemente, obterão melhores resultados.

Bergamini (1994) considera ainda que a liderança e a motivação são dois assuntos interligados, os autores contemporâneos diferenciam o clássico chefe, que possuía a crença de que é possível motivar pessoas através de estímulos externos, como benefícios e punições, por força de sua autoridade formal, do verdadeiro líder que reconhece as reais necessidades internas de cada indivíduo e “[...] se além de conhecê-las o líder for capaz de oferecer fatores complementares dessas necessidades, poderá então ser considerado como um importante agente na construção de climas mais favoráveis de trabalho.” (BERGAMINI, 1994, p. 106).

Ainda segundo Bergamini (1994), a posição hierárquica por si só não garante mais a obediência dos seguidores. O poder do líder está no fato dos seus seguidores o acompanharem de maneira habitual sem se sentirem diminuídos ou invadidos em suas individualidades. “O vínculo da liderança é assim visto como um relacionamento de duplo sentido e feito em pé de igualdade sem que a ação de um jamais pressuponha a passividade do outro”. (BERGAMINI, 1994, p. 112).

Bauer (1999) alega que é preciso redefinir o papel da hierarquia nas organizações, visto que a alta gerência precisa promover uma estratégia organizacional apropriada, estimulando a iniciativa, a criatividade, a cooperação e a sinergia. Assim

[...] uma redefinição do papel dos gerentes deve, portanto, abandonar a idéia de que o direcionamento futuro da organização pode ser estabelecido e comandado, e também a de que eles são os guardiões do espírito de equipe corporativo, da visão compartilhada de futuro e da conservação da cultura organizacional, expressa em termos de crenças e valores. Abandonar tais visões há muito cristalizadas não será nada fácil, uma vez que isso representa, na prática, um reajustamento das relações de poder. (BAUER, 1999, p. 226).

Hall (2004) alerta para a necessidade do planejamento da mudança apresentando a abordagem de desenvolvimento organizacional (DO).

[...] valoriza o crescimento humano e organizacional, os processos colaboradores e participativos e o espírito investigativo. Os gestores precisam entender o processo de mudanças e as estratégias existentes para sua administração. O agente de mudança pode orientar o desenvolvimento organizacional; contudo, há forte ênfase na colaboração. (HALL, 2004, p. 266).

Hall (2004) informa os valores que embasam esta teoria são: respeito pelas pessoas; confiança e apoio; equalização do poder; confrontação dos problemas; participação das pessoas afetadas pelas mudanças. Para atingir os objetivos os administradores podem lançar mão de cinco técnicas:

- a) a primeira delas diz respeito ao treinamento de sensibilidade, no qual são criados grupos para discussão dos processos interativos e sobre si mesmos, com o auxílio de um cientista de comportamento que irá estimular a participação e expressão das idéias de todos;
- b) levantamento de *feedback* serve para identificar discrepâncias entre as percepções e avaliar as atitudes assumidas pelo envolvidos nas mudanças;
- c) consultoria de processos, por sua vez, é mais direcionada para a tarefa, auxiliando o administrador a identificar o que pode ser melhorado e levando-o a compreender os acontecimentos de um modo geral;
- d) construção de equipes é utilizada para atividades interdependentes, normalmente fixando objetivos, análise dos papéis e responsabilidades de seus membros, análise dos processos e desenvolvimento das relações interpessoais;
- e) desenvolvimento intergrupal, que visa reduzir os conflitos que existem entre os grupos da organização, através de ações que promovam a mudança das atitudes, dos estereótipos e das percepções que um grupo tem do outro.

Robbins (2004) aborda cinco forças que os agentes de mudanças podem explorar a fim de amenizar os efeitos causados pelas mudanças:

- a) a comunicação é essencial para reduzir a resistência, visto que os funcionários estarão cientes dos fatos, poderão tirar suas dúvidas e irão compreender a lógica da mudança;

- b) a participação nos processos decisórios antes de sua implementação, faz com que as pessoas comprometam-se mais com os resultados finais;
- c) a facilitação e apoio se traduzem na preocupação e empatia para com o trabalhador, dando-lhe a devida atenção, oferecendo aconselhamento e terapia ou promovendo treinamento necessário para o desempenho de novas atividades.
- d) recompensa pela aceitação da mudança, que vai desde um elogio até um aumento salarial;
- e) a criação de uma organização que aprende, as quais são projetadas para adaptar-se e modificar-se de maneira contínua.

As organizações que aprendem segundo Senge (2009), exigem uma nova visão de liderança, pois mesmo quando existe visão compartilhada, visão do que se quer fazer e uma equipe entusiasmada que trabalhe de forma extraordinária, não é suficiente para o contínuo aprendizado, faz-se necessário observar se o estilo de liderança está em sintonia com o trabalho da equipe para não atrapalhar o bom desempenho do grupo.

À medida que o mundo se torna mais interconectado e os negócios se tornam mais complexos e dinâmicos, será mais fácil aprender no trabalho. Não basta ter uma única pessoa aprendendo pela empresa. Simplesmente não é mais possível encontrar soluções na alta gerência e fazer com que todos os outros sigam as ordens do 'grande estrategista'. As organizações que realmente terão sucesso no futuro serão aquelas que descobrirem como cultivar nas pessoas o comprometimento e a capacidade de aprender em todos os níveis da organização. (SENGE, 2009, p. 28).

### 2.3.2 Modelo de Kotter na Gestão de Mudança

Kotter (1997) em sua obra propõe oito etapas para se conduzir uma mudança bem-sucedida. As quatro primeiras etapas ajudam a descongelar um *status quo* inflexível. As etapas de cinco a sete apresentam muitas práticas novas e a oitava etapa estabelece as mudanças na cultura corporativa e auxilia na sua implementação.

Abaixo será apresentado o processo das oito etapas de Kotter (1997):

- a) **1ª Etapa:** estabelecimento de um senso de urgência: estabelecer um senso de urgência é crucial para que as organizações mantenham o

impulso para as mudanças no tempo necessário para criá-las e comunicá-las. É preciso que haja baixo nível e complacência, fazendo com que as pessoas percebam que há uma forte ameaça iminente. Entretanto ações que reduzem a complacência tendem a gerar conflitos e ansiedade inicialmente. Nesta etapa é fundamental colocar líderes em funções-chaves que ajam de imediato a fim de direcionar ações a fim de obter finalidades importantes;

- b) **2ª Etapa:** criação de coalizão administrativa: um a coalizão administrativa forte é essencial nas fases iniciais nos processos de reestruturação, com pessoas, nível de confiança e objetivos comuns adequados. Neste contexto, deve-se formar uma equipe de administradores que características como poder de posição, especialização, credibilidade e liderança;
- c) **3ª Etapa:** desenvolvimento e uma visão estratégica: Em um processo de mudança, uma visão adequada esclarece a direção geral da transformação, simplificando decisões mais detalhadas; motiva as pessoas a tomar decisões certas; ajuda a coordenar ações de diversas pessoas de forma rápida e eficiente; ajuda a reduzir gastos e o tempo perdido; ajuda a alinhar os indivíduos, coordenando de forma eficaz as ações de pessoas motivadas.
- d) **4ª Etapa:** comunicação da visão de mudança: após um árduo esforço para o desenvolvimento da visão, é preciso encontrar uma maneira eficiente de comunicar esta visão. Acredita-se que a clareza e a simplicidade da mensagem se traduzem em eficiência. Os elementos-chaves são: simplicidade; uso de metáforas, analogias e exemplos; fóruns múltiplos, que incluem interação formal e informal, memorandos e grandes e pequenas reuniões; repetição; liderança através de exemplos; explicação de inconsistências aparentes; e a comunicação de mão dupla, que se traduz em ouvir e ser ouvido, neste sentido, o *feedback* pode ainda sugerir que a visão precisa ser reformulada;
- e) **5ª Etapa:** como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes: as mudanças ambientais requerem mudanças organizacionais. Ao investir de *empowerment* um grande número de pessoas, elas serão capazes de tomarem providências necessárias para implementação da visão de mudança por meio da remoção de barreiras

estruturais. Descreve cinco formas de atingir esta etapa: comunicar uma visão sensível aos funcionários; criar estruturas compatíveis com a visão; oferecer o treinamento de que os funcionários necessitam; alinhar os sistemas de informações e de pessoal com a visão; e enfrentar os supervisores que atrapalham a mudança necessária;

- f) **6ª Etapa:** realização de conquistas a curto prazo: grandes alterações precisam de muito tempo, e as pessoas querem ver se os esforços estão dando os resultados esperados, por isso a importância das conquistas de curto prazo. A função destas conquistas são fornecer provas de que os sacrifícios estão valendo a pena; reconhecer os agentes da mudança; ajudar a sintonizar a visão e as estratégias; desencorajar os cínicos e os resistentes que atuam em causa própria; manter os chefes no seu lugar, evidenciando que a transformação está no caminho certo; e criar motivação. Neste ponto, alega que, pelo grau de importância da liderança nos processos de transformação, ocorre uma tendência a concluir que uma é sinônima da outra, no entanto, existem muito mais coisas envolvidas. A fim de evidenciar as vitórias de curto prazo, o papel de gerenciamento se torna essencial, como por exemplo, o estabelecimento sistemático de metas, planejamento e o controle dos processos;
- g) **7ª Etapa:** consolidação de ganhos e produção de mais mudanças: nesta etapa os líderes têm um valor inestimável, pois estão prontos para pensar a longo prazo. Algumas transformações podem levar muitos anos, por isso que a coalizão administrativa usa as conquistas a curto prazo para empreender mais projetos de mudanças;
- h) **8ª Etapa:** estabelecimento de novos métodos na cultura. A cultura é permanecem no grupo mesmo que os membros do grupo mudem, ela é ensinada a quem vir a pertencer a esse grupo. Além disso, ela pode influenciar poderosamente o comportamento do grupo, sendo difícil alterá-la por ter um caráter de invisibilidade. Por sua vez, os valores estão mais enraizados e são mais difíceis de alterar do que o comportamento. Assim, mesmo após anos de esforços, as mudanças poderão sofrer um retrocesso, caso os métodos ainda não tenha sido estabelecidos firmemente nas normas e valores do grupo. Defende a ideia de que a mudança cultural vem no fim do processo e não no princípio. A mudança

na só ocorre depois de alterado às ações das pessoas, o novo comportamento produz vantagem grupal e a percepção entre as novas ações e a melhoria de desempenho.

Portanto, os pontos principais da mudança cultural são: ela vem por último e não primeiro; depende dos resultados; exige um bocado de conversa; pode envolver a rotatividade; e torna as decisões sobre a sucessão crucias, tendo em vista que se as novas práticas não forem compatíveis com as culturas relevantes do grupo, a antiga cultura irá se reafirmar. (KOTTER, 1997).

### 2.3.3 Modelo de Hussey para Liderar Mudança

Hussey (1995), aborda 6 passos para liderar mudanças, apresentados pelo acróstico da palavra V A R I A R: **V**isão, **A**tivação, **R**espaldo, **I**mplementação, **A**companhamento, **R**econhecimento. Os Três primeiros elementos constituem os aspectos carismáticos e comportamentais da liderança, enquanto os três últimos forma os aspectos gerenciais e administrativos.

- a) visão: num contexto de mudanças organizacionais, refere-se à visão de um futuro diverso do presente e é usualmente inspirada pela percepção de que uma mudança é necessária. Expressar a visão com clareza é um elemento importante para que se consiga canalizar os esforços de todos na mesma direção. A visão deverá fornecer o perfil completo da organização depois de transformada. Uma visão inadequada pode frustrar a mudança pretendida;
- b) ativação: é a tarefa do líder de fazer com que seus seguidores compreendam, apoiem e compartilhem a visão. Para que isto ocorra, após definida de forma coerente, a visão deve ser difundida primeiramente entre as pessoas chave na implementação, e o comprometimento dessas pessoas será um pré-requisito para o sucesso da mudança. No entanto, poderá haver hostilidade à mudança entres as pessoas-chave, levando o líder a agir de modo coercitivo ou ditatorial, o que ocasionará uma implementação por regulamento, por meio mecânico, desprovido de inteligência e real aceitação;

- c) respaldo: o líder precisa ter percepção da capacidade do pessoal que trabalha com ele, reconhecer os problemas que enfrentam, e fornecer apoio prático e moral necessários;
- d) implementação: trata-se dos planos detalhados e cronograma a ser cumprido para transformar a visão em realidade. Nesta fase deve-se:
- assegurar a compreensão das conseqüências das mudanças;
  - identificar as medidas a serem tomadas para efetuar a mudança;
  - dividir as responsabilidades;
  - estabelecer a prioridade das várias ações;
  - prover o orçamento necessário;
  - criar equipes e estruturas para implementar os planos;
  - alocar os recursos humanos certos para as tarefas;
  - definir metas para o programa de mudança;
  - determinar políticas necessárias para a implementação funcionar;
- e) acompanhamento: diz respeito ao monitoramento e controle dos processos para garantir que as ações sejam empreendidas a tempo; quando houver modificações nas ações de mudança, efetuar um replanejamento adequado; verificar se os resultados são os esperados e, caso contrário, tomar medidas corretivas; assegurar que os planos mantenham-se válidos se a situação mudar;
- f) reconhecimento: este reconhecimento pode ser positivo ou negativo, com o objetivo de, ou reforçar a mudança, ou assegurar a remoção de obstáculos ao progresso. Fazem parte do reconhecimento: recompensa financeira, reconhecimento público do papel desempenhado por um determinado gerente, promoção de um funcionário que prestou serviços decisivos no processo de mudança, a própria palavra *obrigado* pode gerar grande motivação quando proferida com sinceridade pelo líder. Entre as recompensas negativas, inclui a transferência ou demissão de alguém que esteja frustrando ou retardando o processo.

#### 2.3.4 Resistência à Mudança

Observando o comportamento organizacional, foi constatado que tanto as organizações quanto seus membros resistem às mudanças, que podem ocorrer de

forma aberta e imediata, na qual os funcionários se posicionam claramente prontamente contrários à mudança; implícita ou protelada, quando os traços são mais sutis, como, por exemplo, perda de lealdade e motivação, o aumento de erros e defeitos, tornando mais difícil de administrar. (ROBBINS, 2004). A resistência à mudanças ocorrem de forma individual e organizacional:

- a) individual: são relacionadas às características subjetivas e pessoais dos indivíduos e envolvem aspectos como: hábitos, necessidades, características de personalidade, inseguranças, grau de conhecimento e questões econômicas;
- b) organizacional: resistências que se encontram direcionadas aos aspectos globais, envolvendo a organização como um todo, e relacionam-se à inércia estrutural; foco limitado a uma parte da mudança, como no caso de mudanças apenas em um setor; inércia do grupo; ameaça à especialização; ameaça às relações de poder estabelecidas; e ameaça de alocações de recursos estabelecidos.

Segundo Motta (1997), a resistência surge em decorrência da impossibilidade de conhecer o futuro, as dificuldades na transição entre os estados atuais e o proposto, a dificuldade das pessoas em lidar com situações novas e complexas e experiências negativas com mudanças ocorridas anteriormente.

Caldas e Hernandes (2001 apud CERIBELI; MERLO, 2013) defendem a ideia de que os pressupostos atuais nos quais as teorias a respeito de resistência à mudança estão baseados precisam ser revistos. Sugerem as seguintes reavaliações:

- a) o primeiro deles que considera que a resistência é um fenômeno natural e inerente a todos os processos de mudanças, é contraposto por estes autores que vêem a expectativa dos planejadores e as ferramentas utilizadas para evitar as supostas resistências acabam contribuindo para que as mesmas ocorram;
- b) o segundo pressuposto é em relação à crença de que todas as resistências são negativas, o que pode não ser verdadeiro na medida em que elas

podem revelar mudanças que não compatíveis com o ambiente organizacional ou representarem situações opressivas aos funcionários;

- c) o terceiro pressuposto, que diz que os seres humanos são naturalmente resistentes às mudanças, é contestado por estes autores por considerar que muitas vezes as pessoas anseiam por novas experiências. O quarto pressuposto determina que os empregados sejam os principais autores das resistências tem sua objeção no fato de que os gerentes também se opõem a certas situações de mudanças e atribuem resistências a seus superiores na organização. E o último pressuposto apresentado considera a resistência como um fato homogêneo. No entanto, é um fenômeno que pode variar de um indivíduo para outro, devido a fatores pessoais e situacionais.

Toda mudança representa uma modificação na rotina de uma organização, nas suas relações de trabalho, responsabilidades, hábitos e comportamento das pessoas. Entretanto é a mudança percebida pelas pessoas, e não a real e objetiva, que irá determinar a reação delas. As pessoas podem aceitar as mudanças de maneira positiva ou negativa. Os comportamentos podem variar, desde a aceitação até a obstrução a qualquer tentativa de mudança. (CHIAVENATO, 1996).

Segundo Chiavenato (1996) os possíveis tipos de aceitação da mudança são:

- a) proação: as pessoas tomam a própria iniciativa de mudar;
- b) aceitação: as pessoas mudam através dos argumentos pela empresa;
- c) reação: as pessoas são estimuladas à mudança;
- d) acomodação: as pessoas se acostumam ao cotidiano rotineiro;
- e) defesa: as pessoas defendem-se das mudanças;
- f) obstrução: as pessoas lutam contra as mudanças.

Chiavenato (1996) comenta ainda que, mesmo mudanças positivas, envolvem alguma sensação de incerteza e de perda. As pessoas nem sempre estão preparadas e acostumadas a para lidar com a mudança. A resistência pode ser consequência de aspectos lógicos, que são apresentados com objeções racionais e lógicas, aspectos psicológicos, que são atitudes emocionais e os aspectos

sociológicos que são os interesses de grupos e fatores sociais. Descreve seis métodos para lidar com a resistência à mudança, quadro 2:

Quadro 2 - Resistência à mudança

ABORDAGEM	CONTEÚDO	SITUAÇÕES	VANTAGENS	DESVANTAGENS
Educação+ comunicação	Explicação da necessidade e da lógica da mudança às pessoas, aos grupos e à organização	Quanto há falta de informação ou quando as análises e informações são ambíguas ou inexatas.	Desde que persuadidas, as pessoas poderão ajudar na implementação da mudança	Consome muito tempo se envolver um número grande de pessoas
Participação+ envolvimento	Solicitação às pessoas que ajudem a desenhar a mudança	Quando o iniciador não dispõe de toda a informação para projetar a mudança e os resistentes têm considerável poder para resistir	Pessoas que participaram estarão mais comprometidas com a mudança e com a informação de que dispõem	Consome muito tempo se os participantes projetarem uma mudança inadequada ou de acordo com suas idéias
Facilitação+ apoio	Oferta de treinamento, apoio emocional e de compreensão às pessoas afetadas pela mudança	Quando as pessoas resistem devido a problemas psicológicos, emocionais e de ajustamento pessoal.	É a melhor abordagem para problemas psicológicos, emocionais e de ajustamento pessoal.	Pode consumir muito tempo e ter um custo muito alto e mesmo assim ainda pode fracassar
Negociação+ acordo	Negociação com resistentes, mesmo solicitando sugestões	Quando uma pessoa ou grupo saem perdendo com a mudança e tem poder para	Quase sempre é uma forma mais fácil de evitar ou de neutralizar resistências	Pode ter custo alto se alertar ou levar outras pessoas a também negociarem sua

		resistir		concordância.
Manipulação+ cooptação	Dando às pessoas-chaves papel importante no desenho e implementação da mudança.	Onde outras táticas não funcionam bem ou são de custo extremamente alto	Pode ser uma solução rápida e até barata para solucionar problemas de resistência	Pode conduzir a problemas futuros se as pessoas se sentirem manipuladas
Coerção explícita+ implícita	Ameaça com perda do emprego ou transferências, perda de promoção, etc	Quando a rapidez é essencial e os resistentes contam com considerável poder de resistir	É rápida e pode superar ou apaciar qualquer tipo de resistência	Pode ser muito arriscada se deixar as pessoas irritadas ou magoadas com os iniciadores

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Kotter e Schlesinger (1979 apud CHIVANETO, 1996, p. 257-258).

Segundo Hussey (1995), além do contrato formal de trabalho, em que são estabelecidas as condições de trabalho como salário, jornada de trabalho, horas extras, férias, e outros aspectos do gênero, existe o contrato psicológico, o qual abrange os aspectos não escritos da relação de trabalho, compreende o que o indivíduo ganha com o trabalho e o que ele está disposto a dar em troca, como por exemplo, o emprego de certas aptidões, ser capaz de ter iniciativa própria em sua rotina, contato com os clientes, clima na equipe de trabalho. Quando uma empresa muda sua estrutura ou procedimentos, é comum ocorrer rompimento neste contrato psicológico, com perda, por exemplo, de atividades que tinham um valor inestimável para as pessoas, mesmo que essa perda não represente mudança de cargo ou salário. Este fato, provoca ressentimentos e resistências.

Além do contrato psicológico, Hussey (1995), aponta outras causas que podem levar a resistências no momento de mudanças:

- a) ameaça real, que é a percepção de que algo possa afetar a posição ou o prestígio pessoal, mesmo que seja algo intangível;
- b) mudança imposta: muitas vezes as mudanças no trabalho ocorrem por imposições, sem que seja dada aos empregados a oportunidade de

decidir. As razões para mudança podem ser obscuras e difíceis de perceber, mesmo quando são vantajosas para todos;

- c) falta de confiança nos que promove a mudança: Acontece quando os empregados têm pouco respeito pela capacidade dos responsáveis pelas mudanças. A falta de confiança na gerência resulta em fracasso na liderança;
- d) crença de algo foi negligenciado: Ocorre quando os empregados, em função de observação ou área de especialização, acreditam que foram negligenciados aspectos importantes do processo, o que os faz acreditar que a mudança causará prejuízo;
- e) a mente e o coração: Mesmo que a ideia seja aceita pelas pessoas, as emoções podem discordar, provocadas por sentimentos, lealdade, desejo de continuidade do passado, gerando resistências.

Hussey (1995) diz que a participação no processo de mudança, a boa comunicação e o treinamento, com vistas para desenvolver técnicas e aptidões requeridas na mudança, podem reduzir muito a resistências a elas. No entanto, os estilos de estratégias sugeridos para o gerenciamento de cada situação variam desde os participativos até os ditatoriais. É preciso notar que a escolha da abordagem será afetada pela qualificação e capacidade dos empregados, bem como sua motivação, cultura da empresa, sigilo da mudança e necessidade de motivação a longo prazo.

Na mudança fundamental, Hussey (1995) apresenta uma visão de abordagens com enfoque para urgência, cuja escala varia de *grande* a *crise*.

Quadro 3 - Resistência à mudança por Hussey

	PEQUENA	GRANDE
GRANDE	Visionária/ Carismática	Visionária/ Carismática
URGÊNCIA	Visionária/ Persuasiva	Ditatorial
CRISE		

Fonte: Hussey (1995, p. 21).

De acordo com Hussey (1995):

- a) visionária/carismática: pode ser utilizada quando a resistência é pequena e a empresa não está em crise. O líder deverá dispor de muita credibilidade e ser capaz de gerar entusiasmo em relação a mudança. No entanto o carisma apenas não é suficiente, é preciso prestar a atenção ao processo de implementação;
- b) visionária/persuasiva: quando a empresa encontra-se em crise e a resistência à mudança é pequena, e a velocidade constitui a essência. A persuasão é importante porque é preciso convencer o pessoal que a direção escolhida está correta;
- c) visionária/coercitiva: indicada quando a resistência é grande, mas a empresa não está em crise. Neste caso, pode não haver tempo para uma abordagem de participação ampla ou persuasiva. A ênfase visionária é importante porque implica que os líderes transmitam a sensação de saberem exatamente onde querem chegar;
- d) ditatorial: esta abordagem é usada em casos em que a empresa está em crise e há grande resistência. “Quando o navio está prestes a afundar e a tripulação parece carecer de qualquer propósito, o único método capaz de funcionar com rapidez é dar ordens e aplicar sanções disciplinares quando estas forem ignoradas.” (HUSSEY, 1995, p. 22).

A fim de reduzir à resistência, a abordagem participativa mostra-se bastante benéfica no sentido de que o pessoal que participa da mudança se apropria dela, eliminando incertezas, gerando a convicção de que as medidas tomadas estão corretas, além de permitir que a mudança seja mais bem planejada por contar com a ajuda de profissionais qualificados. Por sua vez, uma boa comunicação reduz a resistência porque ela poderá esclarecer as razões, explicar o grau de urgência e expor as implicações de uma eventual mudança. Por fim, o treinamento pode ser utilizado para redução da resistência, pois um dos temores das pessoas é não saber se são capazes de enfrentar situações novas. Assim o treinamento pode servir como um meio de comunicação, bem como uma forma de participação. (HUSSEY, 1995).

### 3 METODOLOGIA

A seguir apresentam-se os aspectos metodológicos que guiaram o presente trabalho, explicitando as características do método utilizado para a realização da pesquisa, bem como para a obtenção e análise dos dados.

#### 3.1 Delineamento da Pesquisa

Sendo este estudo realizado no campo da administração, optou-se por uma pesquisa do tipo estudo de caso. Segundo Yin (2015) o estudo de caso é um dos métodos utilizados para contribuir ao conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados. O interesse por este método vem do desejo de entender fenômenos sociais complexos, em que o objetivo é responder questões de pesquisa de *como?* ou *por que?*, o foco de pesquisa é um fenômeno contemporâneo, e não quando se tem pouco ou nenhum controle sobre os eventos comportamentais. Para Yin (2015, p. 4),

[...] um estudo de caso permite que os investigadores foquem um 'caso' e retenham uma perspectiva holística e do mundo real – como no estudo dos ciclos individuais da vida, o comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

A metodologia de pesquisa deve conseguir guiar o pesquisador para o atingimento do objetivo proposto. Por este motivo, quanto à natureza, foi adotado o método qualitativo de pesquisa, já que, conforme abordado por Lakatos e Marconi (2006) a metodologia qualitativa ao contrário da quantitativa, não utiliza amplas amostras, pois seu objetivo é realizar uma análise mais detalhada sobre as investigações realizadas, preocupando-se com o conteúdo psicossocial dos dados obtidos. Lakatos e Marconi (2011, p. 272) esclarecem que “[...] por meio do método qualitativo, o investigador entra em contato direto e prolongado com o indivíduo ou grupos humanos, com o ambiente e a situação que está sendo investigada, permitindo um contato de perto com os informantes.”

### 3.2 Técnica de Coleta de Dados

Quanto aos procedimentos utilizados para a obtenção dos dados, adotou-se como técnica de coleta de dados entrevistas utilizando um questionário estruturado, uma vez que estas fontes de evidência responder adequadamente ao objetivo desta pesquisa. Yin (2015, p. 117, grifo do autor) alega que

[...] as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou ações comportamentais. Os entrevistados bem-informados podem proporcionar *insights* importantes sobre esses assuntos ou ações. Eles podem fornecer atalhos para a história prévia dessas situações, ajudando-o na identificação de outras fontes relevantes de evidência.

Lakatos e Marconi (2011) acrescentam que a entrevista fornece resposta sobre o tema ou problema a investigar e são flexíveis e abertas, devendo ser um diálogo espontâneo, porém profundo.

A instituição financeira onde foi realizada a pesquisa, denominada aqui como Banco X, prima pelo sigilo das informações de caráter estratégico da empresa, motivo pelo qual não serão apresentados documentos oficiais da reestruturação do setor estudado nesta pesquisa.

### 3.3 Unidade de Análise

O setor que sofreu a reestruturação no quadro funcional do Banco X, que será denominada a partir de agora de Setor Y, é composto hoje por uma população de 50 funcionários, sendo que foram realizadas entrevistas com cinco integrantes das equipes, bem como, o gerente que conduziu o processo de mudança na unidade estudada (Apêndice A). Os participantes foram selecionados através da extração de amostragem aleatória simples. Lakatos e Marconi (2011) explicam que este tipo de amostragem propõe que os elementos são escolhidos através de uma tabela de números aleatórios, permitindo a cada membro da população ter a mesma chance de ser incluído na amostra. As pessoas que participaram da presente pesquisa estão relacionadas o quadro 4:

Quadro 4 - Perfil dos participantes da entrevista

<b>PARTICIPANTES</b>	<b>CARGO</b>	<b>EQUIPE DE TRABALHO</b>
<b>P1</b>	Gerente de Área	Toda Unidade Negocial
<b>P2</b>	Assistente Op. Junior	Assessoria
<b>P3</b>	Assistente Op. Junior	Assessoria
<b>P4</b>	Assistente Op. Pleno	Consultoria
<b>P5</b>	Assistente Op. Pleno	Consultoria
<b>P6</b>	Assistente Op. Junior	Apoio

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 Técnica de Análise de Dados

A análise de conteúdo constitui uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos e textos, e ajudam a reinterpretar as mensagens e a atingir uma compreensão de seus significados num nível que vai além de uma leitura comum. Como método de investigação, a análise de conteúdo compreende procedimentos especiais para o processamento de dados científicos. Segundo Olabuenaga e Ispizúa (apud MORAES, 1999), “A análise de conteúdo é uma técnica para ler e interpretar o conteúdo de toda classe de documentos, que analisados adequadamente nos abrem as portas ao conhecimento de aspectos e fenômenos da vida social de outro modo inacessível.”

Vale lembrar que os valores e a linguagem natural do entrevistado e do pesquisador, a cultura e os seus significados, exercem uma influência sobre os dados pesquisados. De certo modo a análise de conteúdo, é uma interpretação pessoal por parte do pesquisador com relação à percepção que tem dos dados. Não é possível uma leitura neutra o que a torna uma interpretação. (MORAES, 1999).

Segundo Lakatos e Marconi (2011), a forma mais elementar de coleta de dados qualitativos são perguntas abertas em questionários, o que permite ao pesquisador entender e capturar a perspectiva dos respondentes. No entanto, o pesquisador se depara com uma quantidade imensa de dados ou depoimentos em forma de texto, os quais terão que ser organizados e depois interpretados. A análise

de textos em pesquisa científica tem sido conduzida pelo método denominado Análise de Conteúdo. Este

[...] método busca classificar palavras, frases, ou mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Utiliza desde técnicas simples até outras mais complexas, que se apóiam em métodos estatísticos, como, por exemplo, a análise fatorial, a regressão múltipla e a análise discriminante, entre outras. (LAKATOS; MARCONI, 2011, p. 169).

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir das entrevistas realizadas no Banco X foi possível identificar o processo de reestruturação do quadro funcional do Setor Y, a atuação das lideranças neste processo e mapear o impacto causado nas equipes de trabalho, bem como propor melhorias a este processo.

### 4.1 Processo de Reestruturação do Quadro Funcional

Conforme relato do P1, o processo de reestruturação do quadro funcional ocorreu da seguinte forma:

*“Na verdade, tudo inicia com um estudo por parte da nossa diretoria de estratégia e organização que avalia a possibilidade de ganho de eficiência, ou ganho de escala pela unificação de alguns processos. Então, de onde eles partem? de onde saem os números? A partir de uma medição de consumo de tempo pra produzir cada processo ou para processar cada operação, eles têm uma noção de quantas pessoas seriam necessárias para fazer determinada quantidade de processos. A partir daí e pela similaridade entres as unidades que sofreram esses processos, eles identificam a quantidade de pessoas necessárias pra fazer toda essa parte de processamento e uma única unidade, mas de diversas unidades atendidas”.*

P1, que **representa a organização**, atuando como gestor que coordenou este processo, informou ainda que, após conclusão do processo citado acima, a administração da unidade a ser reestruturada foi comunicada sobre o resultado da avaliação dos números, e qual o número de pessoas seriam necessárias para que a unidade continuasse a tocar a parte de negócios, e quantas pessoas seriam necessárias para conduzir a parte de processamento para outras unidades de negócios.

*“[...] a partir daí a gente inicia um processo de definição de perfis de pessoas que ficam na dependência que esta voltada para negócios, as pessoas que, no entendimento da administração ou com a participação do representante dos funcionários, têm perfil para conduzir isso e os demais funcionários, eles são realocados em outras dependências. Então, a gente fica sabendo quando o processo já está definido em termos de quantidade de pessoas e quem fica e quem vai é definido no âmbito da dependência.” (P1).*

Em relação às responsabilidades incumbidas a administração do Setor Y:

*“A parte que coube para administração da dependência aqui foi justamente de selecionar quem seriam as pessoas que comporiam o novo quadro da dependência. Essas pessoas poderiam ser dentre as que já estavam na dependência com determinado número exigido para que a gente tocasse os negócios, ou não, a gente poderia ter chegado à conclusão que a gente não tinha pessoas com o perfil que a gente precisaria, poderia trazer pessoas de outras unidades, se fosse o caso. Felizmente, não foi o caso aqui.” (P1).*

Os demais entrevistados, os quais fazem parte das **equipes de trabalho** que permaneceram no Setor Y, foram unânimes em relatar a forma de como foram comunicados da reestruturação no quadro funcional do setor. Eles souberam das notícias através da realização de uma reunião geral, em que a administração avisou que eles iriam passar por uma reestruturação, com a redução do quadro funcional de toda a parte operacional da unidade, a qual estava sendo centralizada em Curitiba, juntamente com outras unidades no país que executavam as mesmas tarefas. Os entrevistados narraram também que, mesmo antes da reunião geral, já havia uma grande expectativa por parte de todos os funcionários por conta de boatos que antecederam a comunicação oficial, e que, portanto, o anúncio não foi recebido totalmente de surpresa.

Segundo declara o P2:

*“[...] eles chegaram mostraram como estava, como iria ficar, qual era o cronograma. Era uma coisa assim meio definitiva, não dá margem pra tu pensar: não de repente não vai ter [ela enfatiza tal afirmação] [...] vieram com a proposta pronta, sem discussão.”*

A reação inicial de todos foi de choque e preocupação, visto que, naquele momento, ninguém sabia exatamente quem iria ficar no setor e quem seria realocado para outras unidades do Banco. Os entrevistados alegaram que, de uma forma geral, sentem que as reestruturações realizadas na organização não beneficiam os funcionários. Isto ficou claro na declaração dada pelo P6:

*“Oficialmente a gente foi comunicado, mas antes já tinha boatos, já tinha um clima de apreensão anterior, porque as reestruturações nunca são pra melhorar a vida do funcionário e sim da empresa e sempre vai prejudicar, de alguma forma, os funcionários. A gente foi comunicado oficialmente, aí*

*gerou uma grande apreensão entre todos porque [...] não tinha nenhuma perspectiva de quem fosse ficar ou não.”*

Segundo Robbins (2004), a comunicação é essencial para reduzir a resistência, visto que os funcionários estarão cientes dos fatos, poderão tirar suas dúvidas e irão compreender a lógica da mudança; a participação nos processos decisórios antes de sua implementação, faz com que as pessoas se comprometam mais com os resultados finais. No caso pesquisado, não havia a possibilidade de participação nos processos de tomada de decisão, mas percebe-se que também não ocorreu a compreensão da lógica da mudança por parte dos funcionários atingidos pela reestruturação, o que poderia ter sido melhor explorado no momento da divulgação das mudanças feitas pela organização.

No entanto, Kotter (1997), na sua apresentação das etapas para conduzir a mudança relata que a primeira delas diz respeito à redução da complacência, a fim de fazer com que as pessoas percebam que há uma forte ameaça iminente. Estas ações, no entanto, tendem a gerar conflitos e ansiedade inicialmente. Nesta etapa é fundamental colocar líderes em funções-chaves que ajam de imediato a fim de direcionar ações a fim de obter finalidades importantes. Neste sentido, constata-se que a ação da administração foi exatamente de atingir os objetivos estabelecidos pela organização.

Além disso, através das entrevistas realizadas, percebeu-se que, de um modo geral, as pessoas envolvidas na reestruturação do Setor Y, não souberam dizer o que motivou o processo de mudança. Os participantes da pesquisa relatam que:

*“[...] o meu parecer quanto à reestruturação como um todo, não sei, eu acho que isso é uma decisão estratégica do banco, eu acho que a gente é muito pequeno para conseguir perceber. Para gente parece sempre que foi ruim, porque a gente é a parte lesada do processo, agora os números que a diretoria tem na mão, se se justificam, se não se justificam, sinceramente eu não sei.” (P3).*

*“[...] eu não sei exatamente o que o banco tinha em mente quando fez isso, eu acho que o grupo que ficou está trabalhando muito bem, as pessoas que foram escolhidas pra ficar, foram bem escolhidas, neste sentido o grupo esta bem coeso, eu vejo isso como positivo. No geral o que o banco tinha em mente em termos de resultado, eu não sei”. (P2).*

*“[...] e não sei em termos de custos se isso vai ser melhor para o banco, esses dados não foram apresentados, a gente não sabe realmente o que*

*motivou essa reestruturação. Isso não ficou claro. Ou quais foram as motivações dessa reestruturação. Não foi bem divulgado isso. A gente estima que seja isso, uma redução de custos, uma melhora na produtividade, mas enfim, não foi coisa apontada em números, fatos. Eu não recebi esta informação, se foi passado de outra forma, não estou sabendo.” (P5).*

*“[...] a mudança foi negativa, porque eu acho que esta centralização só prejudica, aumentou o caminho do cliente até o serviço, prejudicou o cliente, prejudicou a gente, porque a gente não consegue mais dar uma resposta para o cliente, porque não depende da gente, eu acho que eles pensaram que muita gente ia sair daqui e ia ir pra lá, e não foi o que aconteceu. Então eles estão com mão de obra que não esta qualificada ainda.” (P4).*

A partir dos depoimentos colhidos, é possível identificar uma das causas que gerou grande objeção à mudança proposta pelo Banco X. A estratégia e finalidade da mudança não foram transmitidas de forma clara e objetiva aos integrantes do setor Y. Uma das abordagens apresentadas por Chiavenato (1996), a Educação+Comunicação, poderia servir de apoio em situações como as vivenciadas pela empresa estuda, onde há falta de informação ou quando as análises e informações são ambíguas ou inexatas. Esta abordagem consiste em explicar a necessidade e a lógica da mudança, pois, desde que haja melhor compreensão, as pessoas poderão ajudar na implementação da mudança.

## **4.2 Atuação da Liderança**

P1 explica que, no papel de administrador e agente de mudanças no setor onde ocorreu a reestruturação:

*“[...] a gente recebeu alguns direcionadores, então não houve um treinamento específico para condução desse processo, mas o que se buscou em todos os momentos e todas as esferas do banco foi que a gente mantivesse no quadro da dependência depois da reestruturação, o melhor agrupamento de funcionários possíveis, dentre aqueles que a gente entendia com capacidade de desempenhar as funções. Então esse era o objetivo principal, e esse foi o direcionador principal. É um processo bastante delicado, a gente precisa nesse momento saber diferenciar o que é a função do administrador, ou alguém que esta representando o banco nesse processo, da questão pessoal.”*

Neste relato identifica-se a aplicação de dois passos apresentados por Hussey (1995) para liderar mudanças, primeiramente, a visão deve ser difundida entre as pessoas chave na implementação, e o comprometimento dessas pessoas será um pré-requisito para o sucesso da mudança. Em seguida temos a implementação, que trata dos planos detalhados e cronograma a ser cumprido para transformar a visão em realidade. Nesta fase algumas das ações são: de assegurar a compreensão das conseqüências das mudanças; identificar as medidas a serem tomadas para efetuar a mudança; dividir as responsabilidades; estabelecer a prioridade das várias ações; alocar os recursos humanos certos para as tarefas; definir metas para o programa de mudança.

No entanto, de uma forma geral, os entrevistados das equipes alegam que receberam pouco apoio da organização no processo de mudança e apontam algumas características na forma de condução do processo.

P5 relata que no setor onde trabalhava, o gerente da equipe foi um dos primeiros que conseguiu recolocação em outra unidade do banco, e o setor ficou sem gerenciamento durante um período.

P2 disse que foram indicadas unidades que teriam vagas disponíveis na organização para absorver o pessoal excedente, bem como disponibilidade para atendimento psicológico, a quem tivesse interesse, pela empresa que presta convênio médico aos funcionários. No entanto, ele acredita que o processo deveria ter sido realizado em mais etapas, em um período e prazo maior para a concretização das mudanças, pois *atropelou* um pouco.

Durante o processo de mudança, P3 buscou orientações no setor de Gestão de Pessoa para poder tomar a decisão de escolha na função que lhe foi oferecida.

P4 revela que, em nenhum momento, a Diretoria da qual o Setor Y faz parte apareceu para dar algum suporte, apenas a Diretoria do Varejo esteve presente para divulgar as vagas destinadas para realocação do quadro excedente. O Sindicato “fugiu”. O Gerente Geral teve que assumir em outro lugar e o novo gerente tardou em assumir o cargo que ficou vago.

P3 acrescenta que:

*“Acho que a gestão de pessoas poderia ter sido conduzida melhor, acho que teve muita gente desamparada, muita coisa que se disse que seria de um jeito e não foi daquele jeito. Eu acho que o trauma para as pessoas*

*envolvidas foi maior do que precisava. E os processos também, o trauma para o cliente foi maior do que precisava.”*

Robbins (2004) cita algumas forças que os agentes de mudanças podem explorar a fim de amenizar os efeitos causados pelas mudanças. Uma delas é a comunicação, a qual é essencial para reduzir a resistência, visto que os funcionários estarão cientes dos fatos, poderão tirar suas dúvidas e irão compreender a lógica da mudança. A outra diz respeito à facilitação e apoio que se traduzem na preocupação e empatia para com o trabalhador, dando-lhe a devida atenção, oferecendo aconselhamento e terapia ou promovendo treinamento necessário para o desempenho de novas atividades. Hussey (1995) fala que uma boa comunicação reduz a resistência porque ela pode esclarecer as razões, explicar o grau de urgência e expor as implicações de uma eventual mudança.

Outro ponto significativo apontando por P6 é quanto à forma de planejamento e divulgação das mudanças ocorridas no Banco X,

*“[...] o sigilo que envolve essas reestruturações e o modo de serem apresentadas... elas são planejadas a dois, três anos passados..., mas é planejado em absoluto sigilo... E uma coisa que é planejada a longo prazo, tu pode dizer assim: nós vamos encerrar as atividades em 31 de dezembro do ano que vem, então vamos trabalhar com esta perspectiva. Aí, as pessoas vão se acostumando, vão procurando lugar, vão saindo, todo mundo vai se ajeitando de forma mais tranqüila. Diferente do que tu dizer: daqui a dois meses não existe mais. Essa urgência que eles colocam e o sigilo eu envolve isso, fica uma atitude traiçoeira da empresa [...]. O que acontece, tem pessoas que estão entrando no quadro a trinta dias, porque ninguém sabe que vai terminar.”*

O relato do entrevistado vai de encontro à abordagem apresentada por Grisci (2002) em relação ao setor bancário, em que há um modo diferenciado de perceber e experimentar as mudanças pelas posições hierárquicas distintas, entre os sujeitos da gestão e os sujeitos da execução. Quanto ao modo de anunciar as mudanças, os sujeitos da gestão expressam-se através de reuniões, encontros e seminários, o que favorece um tempo de transição das mudanças, permitindo um período de adaptação às mudanças. No entanto, para os sujeitos de execução, a comunicação das mudanças acontece-se concomitantemente à sua implantação.

### 4.3 Impacto nas Equipes de Trabalho

P1 relata que, quanto ao impacto percebido nas equipes de trabalho em relação às mudanças ocorridas nos Setor Y

*“[...] num primeiro momento a gente sentiu muita quebra de produção, diminuiu bruscamente o nível de entrega e o nível de comprometimento também de alguns funcionários. A gente percebeu isto, mas obviamente que isto, de alguma forma, estava calculado dentro dos prejuízos que uma eventual reestruturação causa pra uma instituição.”*

O entrevistado P1 acrescenta que num momento inicial houve muito descontentamento, aversão e resistência da parte dos funcionários pela decisão administrativa do banco em desmembrar a parte de negócios da parte operacional, pois haveria redução do quadro no Setor Y e a necessidade de realocação das pessoas excedentes para outras unidades do Banco X.

A percepção da queda de produtividade e comprometimento foi igualmente sentida por todos os demais entrevistados. P2 relata que o fato de não saber quem seria aproveitado ou não no Setor Y, gerou muito nervosismo, o que refletiu no dia-a-dia do trabalho. P4 e P5 acrescentam ainda que, ocorreram alguns atritos entre colegas decorrentes da falta de comprometimento com as tarefas diárias, o que gerava atrasos na entrega dos serviços.

Os relatos apresentados refletem bem a concepção apresentada por Motta (1997), quanto ao surgimento da resistência em decorrência da impossibilidade de conhecer o futuro, as dificuldades na transição entre os estados atuais e o proposto, a dificuldade das pessoas em lidar com situações novas e complexas e experiências negativas com mudanças ocorridas anteriormente.

Robbins (2004) menciona que foi constatado que tanto as organizações quanto seus membros resistem às mudanças, que podem ocorrer de forma aberta e imediata, na qual os funcionários se posicionam claramente prontamente contrários à mudança; implícita ou protelada, quando os traços são mais sutis, como, por exemplo, a perda de lealdade e motivação, o aumento de erros e defeitos, tornando mais difícil de administrar. (ROBBINS, 2004).

No setor pesquisado, percebe-se que a resistência ocorreu de forma implícita, com redução de produtividade e comprometimento, gerando atrasos e perda de produtividade.

P1 revela que a forma que foi gerida esta situação teve muito do *feeling* do administrador e que ele, algumas vezes, precisou recorrer ao setor de Gestão de Pessoas do Banco X, o qual teve atuação importantíssima nesse processo. Além disso, revela que, a partir do momento que foram selecionadas as pessoas que ficariam no Setor Y, e que os demais foram encaminhados para tomar seus postos de trabalho em outras dependências, houve a retomada da produtividade.

Os entrevistados P2, P3 e P4 concordam com percepção da administração quando declaram que, após a definição de como ficaria o quadro funcional e o destino de todos os funcionários, houve o retorno no ritmo normal de trabalho.

No entanto os entrevistados P5 e P6 mencionam que ainda não houve total adaptação na rotina de trabalho. Eles sentem que ainda estão em um momento de transição e permanece certo grau de insegurança por não saber quando poderão ocorrer novas mudanças na organização.

Correlacionando os fatos com a teoria de Chiavenato (1996), quanto aos tipos de aceitação em relação à mudança, pode-se dizer que o Setor Y demonstrou a aceitação por acomodação, que ocorre quando as pessoas se acostumam com o cotidiano rotineiro, não estando realmente convencidas da necessidade ou dos benefícios decorrentes das mudanças.

#### **4.4 Propostas de Melhorias nos Processos de Reestruturação do Setor Y**

Pelo ponto de vista dos entrevistados, algumas das coisas que poderiam ter sido conduzidas de uma forma diferente são:

*“[...] foi marcado uma data, até aquela data as coisas tinham que acontecer. Então as coisas foram meio atropeladas. Em termos operacionais atropelou um pouco. Deveria ter sido feito mais em etapas, um período maior também um prazo maior, eu acho que teria funcionado melhor.” (P2).*

*“Acho que a gestão de pessoas poderia ter sido conduzida melhor. Acho que teve muita gente desamparada, muita coisa que se disse que seria de um jeito e não foi daquele jeito. Eu acho que o trauma para as pessoas envolvidas foi maior do que precisava, e os processos também. O trauma para o cliente foi maior do que precisava, eu acho que uma instituição do tamanho do banco que já fez n [quis ressaltar várias] reestruturações, já poderia ter aprendido, vamos usar este termo, a conduzir de uma forma melhor a reestruturação, um pouco melhor com menos trauma para pessoas e para os próprios clientes.” (P3).*

*“[...] a nossa diretoria não apareceu pra nos dar nenhum tipo de suporte. O nosso sindicato fugiu. O gerente teve assumir em outro lugar.” (P4).*

*“[...] eu acho que a comunicação. Até uma questão assim de solidariedade, um acompanhamento um pouco mais próximo das pessoas [...] a gerencia saiu muito rápido do processo, e deixou os funcionários por conta que cada um se organizasse da melhor maneira [...]. Faltou gerenciamento: bom, então vamos tirar este funcionário daqui, mas alguém tem que absorver este trabalho e isso não foi feito.” (P5).*

*“Acima de tudo o sigilo que envolve essas reestruturações, e o modo de serem apresentado, assim, de surpresa. Eles comunicam como se quisessem te surpreender, te deixar sem ação, a coisa como ela foi planejada (e todas as reestruturações têm sido assim).” (P6).*

Maximiano (2011) cita dois estilos de lideranças: a autocracia, ou diretiva, com foco nas tarefas; e a democracia, ou participativa, com foco nas pessoas. Nota-se que no Banco X é adotada a liderança diretiva, em que o líder não consulta a equipe na tomada de decisões, preocupa-se mais com a tarefa do que com o grupo que a executa, enfatiza o cumprimento de prazos, padrões de qualidade e custos, insiste no cumprimento das metas e superação da concorrência, define responsabilidade e pessoas para cada tarefa, dá ênfase à cobrança e avaliação de desempenho e mantém distância da equipe. Isto fica evidente nos relatos dos entrevistados

As etapas três e quatro na gestão de mudanças de Kotter (1997) poderiam ter sido aplicadas de forma mais efetiva a fim de reduzir a sensação de desamparo e falta de gerenciamento durante o período de transição do Setor Y.

A 3ª etapa diz respeito ao desenvolvimento de uma visão estratégica, pois uma visão adequada esclarece à direção geral da transformação, simplificando decisões mais detalhadas; motiva as pessoas a tomar decisões certas; ajuda a coordenar ações de diversas pessoas de forma rápida e eficiente; ajuda a reduzir gastos e o tempo perdido; ajuda a alinhar os indivíduos, coordenando de forma eficaz as ações de pessoas motivadas.

Após o desenvolvimento da visão, advém a 4ª etapa, onde é preciso encontrar uma maneira eficiente de comunicar esta visão. A clareza e a simplicidade da mensagem se traduzem em eficiência. Os elementos-chaves são: simplicidade; uso de metáforas, analogias e exemplos; fóruns múltiplos, que incluem interação formal e informal, memorandos e grandes e pequenas reuniões; repetição; liderança através de exemplos; explicação de inconsistências aparentes; e a comunicação de

mão dupla, que se traduz em ouvir e ser ouvido, neste sentido, o *feedback* pode ainda sugerir que a visão precisa ser reformulada

Ao ser questionado sobre sua percepção no tocante ao que poderia ter sido feito diferente no processo de reestruturação, o gestor diz:

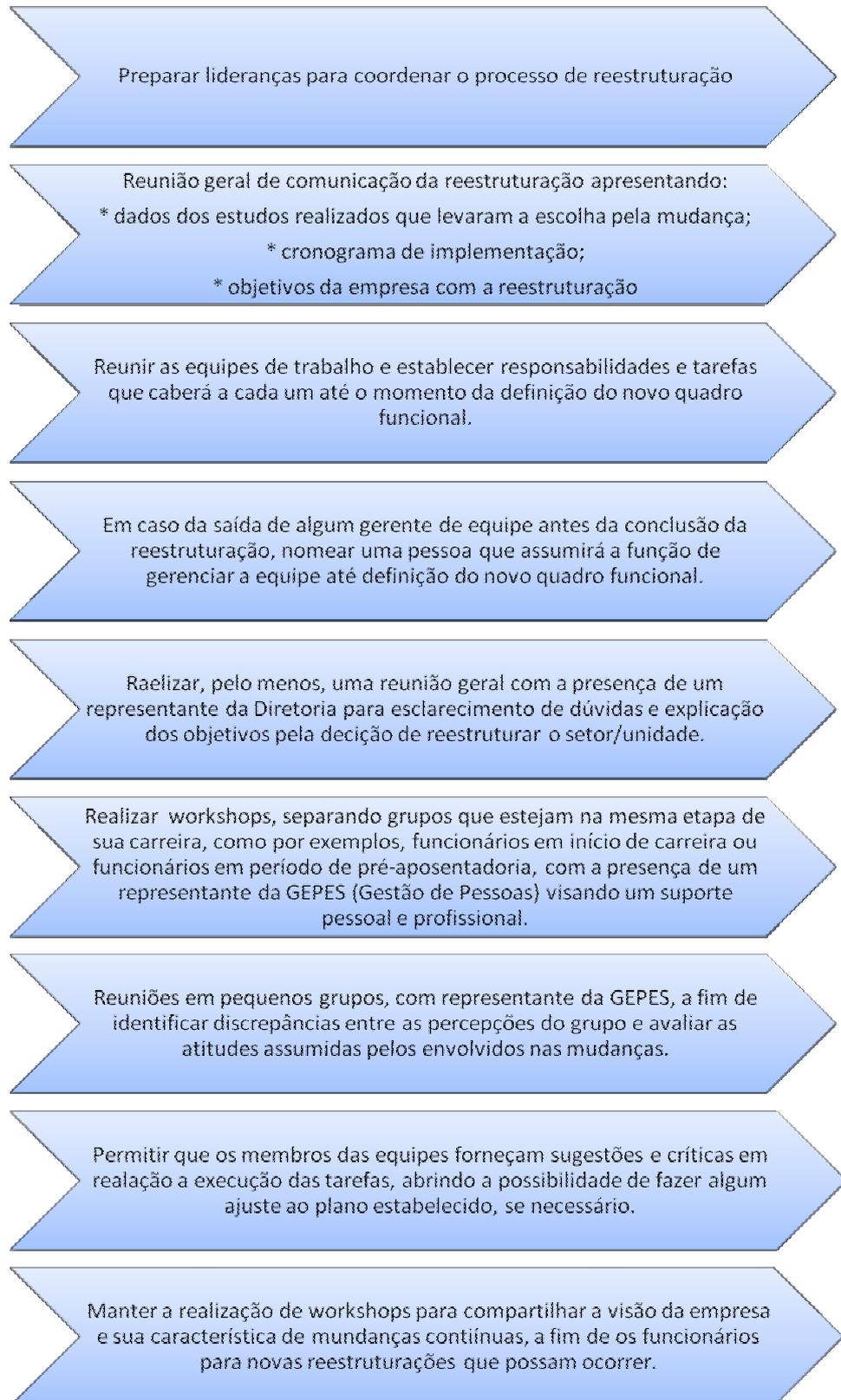
*“[...] a tomada de decisão pela mudança não estava na minha mão. Mas vamos imaginar a mesma situação: recebi a informação, vai ter que conduzir o processo. Eu senti que, talvez, a informação como a gente passou pra equipe, gente tinha uma convicção do estava sendo passado, mas acho que faltou um pouco a gente verificar se a percepção das pessoas estavam realmente de acordo com aquilo que a gente queria passar. Então isso, talvez, seria uma coisa que eu faria diferente, talvez, reforçaria alguns comunicados que a gente fez, algumas coisas que talvez pra gente estivessem muito claro, mas que pra equipe não estivesse tanto. Mas posso te dizer tranquilamente, que depois desse processo encerrado de reestruturação, saio com a consciência muito tranqüila de ter tentado fazer o melhor possível. Tanto do lado do banco, quanto do lado dos funcionários.” (P1).*

Observa-se que o gestor que coordenou a reestruturação no Setor Y, teve a percepção de que houve ruídos na comunicação, e que a situação demandava algumas atitudes que certificassem um maior entendimento da proposta de mudança adotada pela empresa

A fim de amenizar o comportamento de resistência, a administração poderia ter sido usada a abordagem de desenvolvimento organizacional (DO), descrita por Hall (2004), lançando mão de técnicas como o treinamento de sensibilidade, no qual são criados grupos para discussão dos processos interativos e sobre si mesmos, com o auxílio de um cientista de comportamento que pudesse estimular a participação e expressão das idéias de todos, e o levantamento de *feedback*, que serve para identificar discrepâncias entre as percepções e avaliar as atitudes assumidas pelo envolvidos nas mudanças;

O Banco X é uma organização de grande porte em que a tomada de decisões está centralizada nas mãos da alta direção da organização. Por este motivo, na figura abaixo serão propostas sugestões que possam ser colocadas em prática nos setores ou unidades onde acontecem as reestruturações.

Figura 2 - Sugestões de melhorias no processo de reestruturação



Fonte: Elaborada pela autora.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como principal objetivo analisar a atuação das lideranças e o processo de reestruturação do quadro funcional de uma empresa do setor bancário. Este setor tem passado por transformações radicais nas últimas décadas em decorrência do extenso processo de informatização e mudanças organizacionais. O perfil do novo bancário é traçado a partir da capacidade de lidar com tarefas não prescritas e com limites poucos definidos.

Por meio do estudo de caso realizado no Setor Y, onde houve uma reestruturação do quadro funcional da organização com a redução e alocação de diversos funcionários do setor, pode-se observar que a percepção da organização e a percepção da equipe entrevistada quanto à necessidade de ocorrer a mudança e a forma como ela ocorreu são discrepantes. A organização, representada pela Diretoria e alta gestão estão convictos de que a reestruturação trará benefícios tanto para a organização quanto para os funcionários. No entanto, estes não compartilham da mesma opinião, sentindo a mudança como algo imposto a eles, a qual não se traduziu em nenhum resultado positivo na rotina de trabalho.

A partir de pesquisa realizada na literatura sobre o assunto e após a análise dos dados coletados nas entrevistas, percebeu-se que as principais causas das divergências de opiniões foram as seguintes:

- a) comunicação: a comunicação da visão da empresa não foi transmitida de forma clara e objetiva. Os fatos que motivaram a mudança não foram divulgados claramente para os funcionários atingidos pela reestruturação, nem os resultados que se esperava após a conclusão do processo;
- b) apoio organizacional: as pessoas se sentiram desamparadas e não receberam o apoio que precisavam em relação ao aspecto emocional que envolveu a reestruturação. Os gerentes das equipes afetadas pela reestruturação não receberam orientações e apoio de como proceder na situação, visto que eles também faziam parte da redução do quadro operacional. Algumas equipes ficaram sem gerenciamento por algum tempo até a definição do novo quadro operacional;

- c) participação: as pessoas não foram envolvidas de nenhuma forma e em nenhum momento na definição das tarefas, prazos, cronogramas, ou alguma meio que as fizessem se sentir parte de um todo;
- d) a liderança exercida foi completamente autocrática/diretiva, em que o foco das ações está nas tarefas. Faltou mesclar o tipo de liderança, permitindo em alguns momentos a aplicação de uma liderança participada, com ações mais carismáticas das lideranças.

Como resultado desta análise foram sugeridas algumas ações que pudessem amenizar os aspectos causadores de insegurança, stress e insatisfação vivenciados pela equipe: comunicação mais eficiente, demonstrado com clareza e objetividade os fatos que levaram a reestruturação, visita da alta direção na unidade a ser reestruturada; maior atuação do pessoal da Gestão de Pessoas dando apoio emocional e informacional, workshops com grupos de funcionários em fase de carreira semelhante, a fim de dar um apoio mais próximo as necessidades de cada um e, por fim, a possibilidade de participar de algum forma no processo de definição das tarefas rotineiras que são de especialidade de quem as executa.

Quanto ao método aplicado na pesquisa, é importante salientar que ele apresenta algumas limitações. Segundo Yin (2014), um dos motivos que considera o estudo de caso um método menos desejável de investigação é que o pesquisador poderá não seguir rigorosamente os procedimentos sistemáticos na pesquisa, ou ainda, poderá aceitar evidências equivocadas que irão influenciar a direção dos estudos. Outra limitação importante a destacar é preocupação com a aparente incapacidade para generalização a partir das descobertas de estudos de casos, pois podem representar experimentos únicos.

## REFERÊNCIAS

- BENEVIDES, Vitor Luciano de Almeida. **Os estilos de liderança e as principais táticas de influência utilizadas pelos líderes brasileiros**. 2010. 114 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) -- Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE), Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2010. Documento em PDF.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/viewFile/38274/36989>>. Acesso em: 11 maio 2015.
- BITENCOURT, Claudia. **Gestão contemporânea de pessoas: novas práticas, conceitos tradicionais**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. Mudança Organizacional: um estudo multicase. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração (RPCA)**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 134-154, abr./jun. 2013. Disponível em: <<http://www.uff.br/var/www/htdocs/pae/index.php/pca/article/view/243>>. Acesso em: 11 abr. 2015.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 2. ed. Rio de Janeiro. Elsevier, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- CRUZ, Cláudia Lúcia Ribeiro da; GOMES, Maria de Lourdes Barreto. **Automação e competitividade no setor bancário: o caso dos bancos públicos**. Rio de Janeiro, 1998. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998\\_art063.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep1998_art063.pdf)>. Acesso em: 25 mar. 2015.
- FISCHER, André Luiz; DUTRA, Joel Souza; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. **Gestão de pessoas: desafios estratégicos das organizações contemporâneas**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GRISCI, Carmem Ligia Iochins; BESSI, Vânia Gisele. Modos de trabalhar e de ser na reestruturação bancária. **Sociologias**, Porto Alegre, v. 6, n. 12, p. 160-200, jul./dez. 2004. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/19867>>. Acesso em: 30 mar. 2015.
- HALL, Ricardo H. **Organizações: estruturas, processos e resultado**. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.
- HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1990.
- KOTTER, P. John. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Compus, 1997.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Livro eletrônico.

LARANJEIRAS, Sônia M.G. Reestruturação produtiva no setor bancário: A realidade dos anos 90. **Educação e sociedade**, Campinas, v. 18, n. 61, p. 110-138, dez. 1997. Disponível em: <[http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/78265?locale=pt\\_BR](http://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/78265?locale=pt_BR)>. Acesso em: 05 abr. 2015.

MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. 5. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. Livro eletrônico.

MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999. Disponível em: <[http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise\\_de\\_conteudo\\_moraes.html](http://cliente.argo.com.br/~mgos/analise_de_conteudo_moraes.html)>. Acesso em: 20 maio 2015.

PEREIRA, Denis Alexanre Maria; CABRAL, Patrícia Martins Fagundes. Mudanças organizacionais: reflexões sobre o papel da liderança e as equipes de trabalho. In: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO DE ADMINISTRAÇÃO (CONVIBRA), 7., 2010, São Paulo. **Anais eletrônicos...** São Paulo: World Institute for Research and Interaction, 2010. Disponível em: <[http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm\\_1365.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_1365.pdf)>. Acesso em: 10 abr. 2015.

ROBBINS, Stephen P. **Fundamentos do comportamento organizacional**. 7. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração**: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SENGE, Peter M. **A quinta disciplina**: arte e prática da organização que aprende. 25. ed. Rio de Janeiro: BestSeller, 2009.

YIN, Ribert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman. 2015.

## APÊNDICE A – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS

### Questionário para Gerente Geral e Gerente de Área

Sou aluna do MBA em Gestão Estratégica de Negócios e estou estudando gestão de mudanças. Para isto estou pesquisando sobre o processo de reestruturação do quadro funcional do Banco. Como resultado, poderei dar uma devolução sobre possíveis melhorias para as lideranças na organização. Gostaria de fazer algumas perguntas sobre o tema, pode ser?

1. Me conta como aconteceu a reestruturação do quadro funcional?
  - a. Por onde começou?
  - b. Como foi comunicado?
2. Quais foram tuas responsabilidades nesta reestruturação?
3. De que forma tu foste comunicado sobre a reestruturação?
  - a. Qual foi tua reação?
4. Tu recebeste algum treinamento para gerir a mudança?
5. Como os funcionários reagiram com a mudança?
  - a. Como o Banco se preparou para lidar com essas reações?
6. Na tua opinião, qual foi o impacto das mudanças nas equipes de trabalho atingidas pela reestruturação?
  - a. Quanto ao comprometimento das equipes?
  - b. Quanto à motivação dos membros das equipes?
  - c. Quanto à assimilação das mudanças ocorridas na organização?
7. Depois de transcorridos cinco meses da reestruturação, como tu avalia os resultados destas mudanças? Positivas e negativas.
8. Falando em gestão de mudança, se tivesse que fazer novamente, o que faria deferente?

## Questionário para Gerente Geral e Gerente de Área

Sou aluna do MBA em Gestão Estratégica de Negócios e estou estudando gestão de mudanças. Para isto estou pesquisando sobre o processo de reestruturação do quadro funcional do Banco. Como resultado, poderei dar uma devolução sobre possíveis melhorias para as lideranças na organização. Gostaria de fazer algumas perguntas sobre o tema, pode ser?

1. Me conta como aconteceu a reestruturação do quadro funcional?
  - c. Por onde começou?
  - d. Como foi comunicado?
  
2. Quais foram tuas responsabilidades nesta reestruturação?
  
3. De que forma tu foste comunicado sobre a reestruturação?
  - b. Qual foi tua reação?
  
4. Tu recebeste algum treinamento para gerir a mudança?
  
5. Como os funcionários reagiram com a mudança?
  - b. Como o Banco se preparou para lidar com essas reações?
  
6. Na tua opinião, qual foi o impacto das mudanças nas equipes de trabalho atingidas pela reestruturação?
  - d. Quanto ao comprometimento das equipes?
  - e. Quanto à motivação dos membros das equipes?
  - f. Quanto à assimilação das mudanças ocorridas na organização?
  
7. Depois de transcorridos cinco meses da reestruturação, como tu avalia os resultados destas mudanças? Positivas e negativas.
  
8. Falando em gestão de mudança, se tivesse que fazer novamente, o que faria diferente?