

UMA PROPOSTA DE AÇÕES PARA MITIGAÇÃO DA DESCONTINUIDADE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS EM MUDANÇAS GERENCIAIS

Paulo Pinto da Costa da Luz
paulodaluz@uol.com.br
Universidade Federal Fluminense –
UFF, Niterói, Rio de Janeiro, Brasil.

RESUMO

As mudanças contínuas de lideranças e as constantes trocas nas funções de comando podem ser benéficas nas organizações, no entanto, essas mudanças necessitam ser investigadas e analisadas para ter certeza de sua eficácia. Esta pesquisa tem como objetivo propor ações para mitigar os impactos da descontinuidade das decisões estratégicas empresariais. A metodologia foi viabilizada por meio de uma pesquisa elaborada em plataforma digital, de forma a localizar, dentro dos diversos setores empresariais, líderes que implementaram mudanças e colaboradores que presenciaram mudanças de líderes, apontando quais os fatores críticos da descontinuidade das decisões estratégicas, descontinuidades da gestão e da identidade organizacional. Os resultados apontam que para os colaboradores, a “*Dimensão da Funcionalidade*” traz maior importância e impactos, como reduções no número de empregados e na redução nos treinamentos e desenvolvimentos. As relações com os superiores hierárquicos e o clima organizacional deixam os colaboradores mobilizados e trazem altos níveis de insegurança às suas rotinas de trabalho e ao seu futuro nas organizações. Foram propostas ações para minimizar os riscos ou os impactos nos processos de mudança, quando da implementação de troca de líderes.

Palavras-chave: Mudança Organizacional; Cultura Organizacional; Processo decisório.

INTRODUÇÃO

Segundo Lopes e Fialho (2014), grande parte do histórico da liderança está baseada no modelo originado de sociedade industrial, apontando traços eminentemente pessoais, comportamentais de estilos de lideranças e, que, principalmente, esses estilos ou modelos não servem hoje para as sociedades do conhecimento.

Fonseca, Porto e Borges-Andrade (2015), ao se referirem às tendências sobre lideranças no século XXI, apontam que se expandem estudos internacionais sobre lideranças, referindo-se a aspectos da influência dos afetos e de atitudes no trabalho e suas consequências sobre a produção de humores nos liderados, no entanto, enfatizam haver mais teoria do que evidência empírica a esse respeito.

Além disso, a liderança considerada como carismática e a liderança transformacional/transacional vêm recebendo mais atenção nos últimos 20 anos e são considerados como “estilos” que dão resultados. No entanto, poucos estudos teriam incluído, simultaneamente, mediadores e moderadores e variáveis do nível organizacional (como a *performance* da empresa). Poucos tentaram integrar essa literatura com a de estados afetivos, que tem recebido bastante atenção recentemente (Fonseca, Porto & Borges-Andrade, 2015).

Há evidências de que é preciso atualizar referenciais de análise, buscando alinhar-se às descobertas das ciências do final do século passado e as novas tendências reforçadas no início deste século, a exemplo do *Home-Office*, no qual se percebe que as novas tendências apresentam líderes com novas ideias, distribuindo conhecimento por toda a organização, demonstrando que temas, como autonomia, informação, complexidade, participação e intuição, fazem parte de seus aprendizados.

Neste artigo, propõe-se sistematizar análises que permitam a observação desses fenômenos de mudanças de líderes, permitindo utilizar uma abordagem mista, em que tanto as observações e percepções de líderes como de colaboradores possam convergir para que a gestão se realize de forma integrada e que valores organizacionais possam estar sustentados nos avanços necessários dos cenários mundiais.

Esta pesquisa tem como objetivo propor ações para mitigar os impactos da descontinuidade das decisões estratégicas empresariais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Brigdes (2018) pesquisou sobre tomadas de decisões do ponto de vista da ética e como elas impactam indivíduos e/ou grupos se beneficiam e quais sofrem com as tomadas de

decisões dos executivos, gerando impactos diretamente nos provedores de linha de frente e nos clientes, indiretamente. Eles são importantes porque as repercussões nas interações de serviço parecem pessoais. O objetivo deste artigo foi o de preencher uma lacuna importante na literatura de serviços, explorando como executivos de alto nível tomam decisões éticas, criando valores e cultura dentro de uma organização. Os resultados incluem proposições testáveis.

Barrett (2014), ao descrever o que para ele significaria os valores organizacionais, traz que: “Valores são um método simplificado de descrever o que é importante para nós, individual ou coletivamente (como uma organização, comunidade ou nação) em qualquer momento no tempo”. Desta forma, sabe-se que os valores são descritos numa palavra ou frase e logo percebe-se do que se trata, por exemplo: honestidade, compaixão, direitos humanos etc., no entanto, os comportamentos deverão ser descritos de maneira mais extensa possível e são dependentes de contexto, por exemplo, os comportamentos associados à honestidade podem ser: (1) sempre falar a verdade; (2) nunca dizer uma mentira; (3) ser livre de enganos ou fraudes.

Para melhor estruturar essas dimensões ou níveis de consciência e suas conexões de confiança, Barrett (2014) explica como é que os valores de uma pessoa refletem em seu estilo de liderança, ou seja, quanto mais se amplia níveis de consciência sobre suas ações mais se eleva seus valores.

Giones, Brem e Berger (2019) afirmam que em tempos de grande incerteza, os gerentes são chamados a fazer as escolhas estratégicas certas, preservar os negócios principais e preparar suas organizações para o futuro. Além disso, mostram como executivos lideraram a transformação de suas organizações, utilizando-se da metodologia do popular *framework* VUCA – volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade –, a qual ajudará a dar sentido a contextos turbulentos e orientar a tomada de decisão dos gerentes.

Em geral, dentro das restrições naturais de um processo de gestão, em tese não há repetições, ou seja, cada dia é um novo dia, os líderes organizacionais poderão contactar com o que se chama de Capital psicológico. Nolzen (2018) aponta a preocupação de lidar com ele dentro de cenário de caos total, num cenário de incertezas, e com descobertas permanentes nas práticas corporativas, com modernas técnicas de sucessão, seleção e desenvolvimento de líderes e de seus empregados, e vem chamando a atenção das organizações em todo o mundo para o Capital Psicológico. Ele descreve a capacidade psicológica de um indivíduo que pode ser medida, desenvolvida e gerenciada para melhorar o desempenho.

Ao se associar as mudanças organizacionais ao processo decisório, chega-se à questão primordial: os resultados são

sustentáveis? A integração entre a sustentabilidade dos negócios se torna possível por meio de uma abordagem baseada em sistemas para a sustentabilidade, gerenciamento de mudanças, inovação e estratégia corporativa, porém esta construção se dá pela criação de métricas de desempenho dentro e entre unidades de negócios e funções com uma chamada para medição de desempenho do *BottomLine* em organizações e cadeias de valor para informar a tomada de decisões do gerenciamento, transparência e relatórios externos. As previsões são de que a integração e o gerenciamento de mudanças são um fator crítico de sucesso para o avanço de iniciativas estratégicas de sustentabilidade.

Outrossim, falar em mudança organizacional tornou-se muito complexo e desafiador, além do que as atitudes e crenças dos empregados em relação à mudança são ainda mais importantes. Alavi e Gill (2017), em seu artigo, propõem uma estrutura teórica sobre como a liderança autêntica pode influenciar as atitudes, crenças e comportamentos orientados para a mudança dos seguidores pelos seus recursos psicológicos, incluindo esperança, confiança, otimismo, autoeficácia e resiliência, que influenciam a prontidão para mudanças e mudanças na implementação.

Modernamente, sistemas sofisticados e modelagens mais complexas, dentro destas medições de desempenho, vêm sendo utilizadas para dar maior suporte à tomada de decisões, o *“big data”*. Segundo Halaweh e El Massry (2017), o termo BIG DATA vem sendo usado cada vez mais nas organizações, visto o volume expressivo de dados que são processados e analisados usando tecnologia sofisticada para obter *insights* relevantes que ajudarão os principais executivos no processo de tomada de decisão.

Por fim, a contribuição de Aslam *et.al.* (2015) necessita ser considerada para que o processo de mudança organizacional não mergulhe no que os autores citam e denominam como efeitos prejudiciais do cinismo na mudança organizacional. O estudo visou determinar as causas do cinismo e sugerir remédios para que as mudanças sejam implementadas com o consenso de todas as partes interessadas.

Kaul (2019) afirma que a estratégia deverá sempre ser valorizada, mas que a vitalidade de uma organização advirá de sua cultura. A conclusão é que, em geral, a estratégia deve preceder a cultura, e a cultura deve estar alinhada à estratégia. Ao se adotar uma estratégia ou mesmo uma *“estratégia-cultura”*, esta deverá suportar uma vantagem competitiva. Dentro da conclusão proposta, a estratégia deve geralmente preceder a cultura, pois será esta competitividade que orientará as empresas de não deixar sua cultura organizacional minar o sucesso de grandes mudanças nos objetivos estratégicos e no posicionamento do modelo de negócios. Mesmo que as lideranças percebam este alinhamento, também é factível se dizer que os gerentes igualmente precisam perce-

ber que a cultura não deve orientar a estratégia, exceto em contextos específicos de tomada de decisões estratégicas.

O posicionamento e a intervenção eficaz advirão de líderes que alcançaram melhores resultados, a partir do desenvolvimento de uma cultura que possa evoluir junto aos interessados, junto à organização. A cultura requer líderes que a encarem como uma de suas principais tarefas e compreendam a importância de alinhar as estratégias da organização e a tomada de decisões com os ideais culturais (Warwick, 2017).

Dentro dos processos de mudanças culturais também surgem, quase que passo a passo, processos de centralização e descentralização, como ondas que vão e vem nas organizações, às vezes apenas mudam nomes e siglas, em outras, centralizam ou descentralizam processos, criando seus próprios movimentos. Sobre esta questão, Ghinea e Ghinea (2015) afirmam que a cultura influencia muito nestes processos de centralização e descentralização, na tolerância ao risco, na adaptabilidade, nas mudanças de forma e conteúdo, no envolvimento das pessoas. Neste artigo, o autor propõe a criação de um desenho de modelo cultural que possa capturar esta importante dinâmica e tratá-la.

Referente à satisfação no trabalho, da mesma forma, a tomada de decisão e a cultura tomam relativo espaço influenciando diretamente na satisfação com o trabalho. Numa experiência em empresas na China, Xia, Zhang e Zhao (2016) utilizaram uma metodologia que envolvia a teoria do Capital social, para comprovar a influência da tomada de decisão sobre a cultura, numa perspectiva do processo de comunicação.

A cultura também processa fator de inovação nos processos, com o objetivo de construir uma teoria de culturas de inovação organizacional multidimensionais e um desempenho inovador em economias em transição, além de explorar o efeito moderador da coesão da equipe nesta relação teórica. Xie, Wu e Zeng (2016) constroem por meio de dados coletados em empresas manufatureiras com economias em transição uma nova estrutura teórica de culturas de inovação organizacionais multidimensionais, incluindo o compartilhamento de conhecimento, ambiente de inovação organizacional, tomada de decisão da equipe e mudança organizacional.

Novas ferramentas vêm sendo utilizadas para que as tomadas de decisões, principalmente aquelas que podem influir sobre a cultura, possam ser utilizadas de forma mais efetiva. Ali e Miah (2018), em seu artigo, abordam os fatores organizacionais para a implementação bem-sucedida de Business Intelligence (BI), uma ferramenta que tem tomado vultosa propagação e utilização com ampla satisfação em todas as organizações, embora não seja ainda usual a sua

utilização para garantir tomadas de decisões. Este vem se constituindo em um fator crítico importante para se descobrir e se revelar um efetivo apoio à decisão. Os resultados sugerem dois contextos: gerenciamento de informações que integra fatores como capacidade tecnológica e capacidade de pessoal e contexto organizacional que integra fatores como capacidade organizacional, decisão gerencial e cultura organizacional para facilitar a incorporação de recursos de gerenciamento de informações para implementação de BI em empresas.

METODOLOGIA

O universo de análise abrangeu uma investigação que correspondeu a um universo de 330 contatos empresariais, por meio da rede de negócios denominado LinkedIn. A pesquisa foi elaborada em plataforma digital por meio da ferramenta Survey MonKey. Dos 330 contatos empresariais, 124 respondentes atenderam ao convite e participaram da pesquisa, sendo que desse total, 44 respondentes se identificaram como líderes (37,58%) e 80 respondentes se identificaram como colaboradores (64,52%).

Foram definidas as dimensões (estratégica, processo decisório, funcionalidade e identidade) de onde surgiram variáveis que compõem um conjunto de processos e/ou temas trazidos da literatura.

Além disso, as estratégias de comparação entre o que deveria ser perguntado aos líderes e o que deveria ser perguntado aos colaboradores foram definidas, assim como suas relações de impactos e reflexos em ambos. Desta forma, líderes e colaboradores foram analisados para que os fatores críticos que circundam as organizações pudessem potencializar resultados, confirmar as hipóteses e delimitar,

de forma mais estruturada, os processos e as descobertas das questões que definiram a elaboração de perguntas para o questionário aplicado de acordo com a **Figura 1**.

Desta forma, a definição das dimensões e de suas variáveis por dimensão permitiu a manutenção do foco em estreita sintonia com a posição da fundamentação teórica e dentro da aplicação do método misto, permitindo qualificar e quantificar as percepções, definindo desde a coleta ou análise de dados quantitativos e qualitativos, em um único estudo, em que os dados foram coletados de forma sequencial, receberam prioridade, e envolveram a integração destes, nas diversas etapas do processo de pesquisa. Foi utilizada a “Escala Likert”, constituída pela soma das respostas dadas a cada item dessa escala. Foram utilizados cinco níveis de respostas, sendo: (1) Discordo totalmente, (2) Discordo parcialmente, (3) Indiferente, (4) Concordo parcialmente, (5) Concordo totalmente.

ANÁLISE DE RESULTADOS

A procedência dos respondentes pode ser observada na **Tabela 1** como líderes do setor da indústria foi de 62,60%, seguido pela média de 22,76% de respondentes do setor da prestação de serviços, obtendo-se uma média de 5,69% do setor do Comércio.

Foram analisadas as variáveis com as maiores discordâncias para que fossem estabelecidos os fatores críticos a serem considerados pelos gestores nas mudanças organizacionais.

DIMENSÃO ESTRATÉGICA

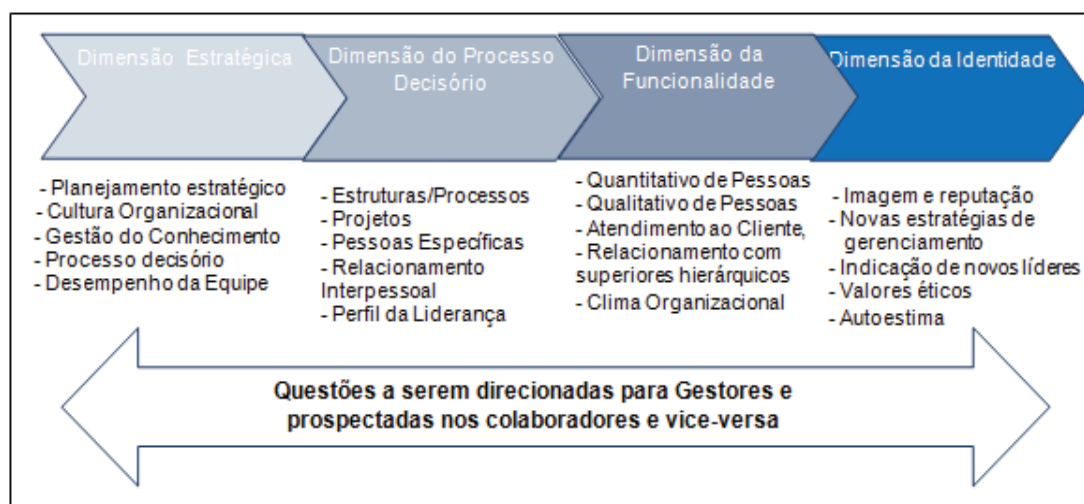


Figura 1. Dimensões propositivas para a Pesquisa

Fonte: Elaborada pelo Autor (2020)

Na variável cultura organizacional, quando se aponta para os níveis totais de concordância de que a cultura tem forte impacto nas mudanças, os líderes apontam 70,27% e os colaboradores 60,28%, conforme **Tabela 2**. Schein (2009) aponta que a cultura é uma abstração, embora as forças que são criadas em situações sociais e organizacionais que dela derivam sejam impactantes, pois se não é interpretada de forma correta, a vítima poderá ser o indivíduo ou sua organização.

Na variável gestão do conhecimento, a amostra analisada apresenta uma discordância na visão dos líderes contra a visão dos colaboradores, quando se compara as concordâncias e discordâncias. Os líderes apontam o total de suas concordâncias em torno de 50% e entendem a importância do processo de gestão do conhecimento, portanto, ele é igualmente crítico, porém, 56,94% dos colaboradores, conforme **Tabela 3**, indicam discordar de que esse processo seja considerado pelas organizações. Desse resultado, pode-se depreender que liderar pelo conhecimento ainda não seja uma marca da gestão. Rodrigues e Rodrigues (2013) aponta, referindo-se à experiência de implantação de GC numa empresa de energia, que:

“[...] quanto mais relacionadas ao *core business* forem suas atividades, mais difícil será incluir na agenda dos gerentes e especialistas o assunto “gestão do conhecimento”, pois comumente, mesmo reconhecendo a relevância e a importância de determinado projeto, suas agendas são demandas para outras atividades mais ur-

gentes [...]”. Rodrigues e Rodrigues (2013)

Na variável de gerenciamento de desempenho da equipe, igualmente as concordâncias entre os líderes e os colaboradores estão dentro do mesmo patamar de importância, e apontam para 64,87% (líder) e 50% (colaboradores), conforme **Tabela 4**. Hamel (2007), ao se referir às fortes crenças que envolvem as lideranças em torno da gestão, aponta que para se ter inovação no processo da gestão há de se desconstruir, sistematicamente, as ortodoxias da gestão que impedem de enxergar novas possibilidades. A busca pelo desempenho pode estar sendo afetada pela mudança na liderança, visto seu desempenho ser negociado por um líder e aferido por outro.

Nessa dimensão, todos os processos aqui analisados e selecionados possibilitam propor que se trata de fatores críticos de descontinuidade estratégica nas organizações, porém, em análise mais pormenorizada, o planejamento estratégico e o processo decisório compõem um patamar ainda mais necessário de ser mais cuidadosamente planejados antes de se fazer mudanças nas lideranças.

DIMENSÃO DO PROCESSO DECISÓRIO

A variável de mudanças nas estruturas e nos processos da gerência apresentou altos níveis de concordância, segundo **Tabela 5**, de 88,24% para os líderes e 76,72% para os colaboradores. Dentro dessas análises, criar gerências, desenhar

Tabela 1. Natureza das empresas pesquisadas

	Comercial	Industrial	Prestação de serviço	Outro
Líder	13,95%	51,16%	32,56%	2,33%
Colaborador	1,25%	68,75%	17,50%	12,50%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 2. Importância da Cultura organizacional durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	8,11%	10,81%	10,81%	27,03%	43,24%
Colaborador	9,59%	20,55%	9,59%	31,51%	28,77%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 3. Importância da Gestão do Conhecimento durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	22,22%	11,11%	16,67%	27,78%	22,22%
Colaborador	33,33%	23,61%	13,89%	19,44%	9,72%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

estruturas, alterar nomes, redesenhar processos, alterar nomes de processos, mudar processos de um lado para o outro, parecem se constituir em uma rotina bastante frequente nas organizações. Tal nível de concordância infirma-se por hipótese, a pensar numa certa saturação com tantas mudanças afetando as pessoas, os líderes ou as próprias áreas de planejamento. A literatura preconiza que as mudanças são e serão sempre necessárias, no entanto, cada vez mais se necessita sistematizá-las, evitando-se perda de carga, dinheiro e desgastes pessoais.

A variável de preponderância sobre se as mudanças recaem sobre os projetos estratégicos, táticos e operacionais, igualmente atinge patamares de concordância altos, líderes apontam 76,47% e os colaboradores 63,08%, conforme **Tabela 6**. Um reflexo também diretamente sentido pelas equipes acontece quando os projetos em geral são paralisados. A sensação que fica é de um compasso de espera para se rever patrocínios, um tempo que pressupõe que é melhor aguardar para ver se o novo gerente aceita determinados projetos e, conseqüentemente, uma boa parte deles é descontinuada, por não representar o “novo” líder. Adicional-

mente, parece existir um sentimento ambivalente de quem chega como novo líder tem que obrigatoriamente fazer novos projetos.

A variável de preponderância sobre se as mudanças recaem sobre pessoas específicas se agrupam em níveis de alta concordância, tanto na perspectiva dos líderes (63,63%) quanto na perspectiva dos colaboradores (73,62), conforme **Tabela 7**. Este resultado leva a inferir que nessas substituições, sobretudo, para a inclusão de um novo gerente, as pessoas de confiança dos gerentes anteriores serão afetadas, ou seja, poderão ser mudadas. Esse é um fenômeno que parece muito comum nas organizações, de alguma forma, dá-se preferência às pessoas de nossa confiança para dialogar com as opiniões, dúvidas e testemunhos.

Vergara (2001), referindo-se à abordagem política da área de administração de recursos humanos – ARH, aponta que existe uma convergência entre os indivíduos e a organização, porém uma divergência entre os interesses pessoais e a organização, e diz: “[...] a ação gerencial é prioritariamente de arbitragem racional e ética entre o ARH e as pessoas por

Tabela 4. Efetividade do Gerenciamento Desempenho de equipe durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	10,81%	13,51%	10,81%	27,03%	37,84%
Colaborador	25,00%	18,06%	6,94%	30,56%	19,44%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 5. Necessidade de mudanças nas Estruturas/processos durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	5,88%	0,00%	5,88%	47,06%	41,18%
Colaborador	6,85%	15,07%	1,37%	41,10%	35,62%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 6. Continuidade de Projetos estratégicos, táticos e operacionais durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	11,76%	8,82%	2,94%	41,18%	35,29%
Colaborador	8,33%	15,28%	12,50%	38,89%	25,00%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 7. Mudanças sobre as Pessoas específicas durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	6,06%	18,18%	12,12%	27,27%	36,36%
Colaborador	9,72%	12,50%	4,17%	43,06%	30,56%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

intermédio de decisões relacionadas a partilha de poder e ao design organizacional”.

Quanto a variável sobre se as mudanças afetam os relacionamentos interpessoais quando se analisa as respostas, encontra-se uma dissonância entre os entendimentos e leituras dos líderes e dos colaboradores. Na percepção dos líderes, as concordâncias totais sobre esses impactos, que percentualmente totalizam 41,18% contrastam com as concordâncias totais dos colaboradores apontadas como 15,27% (**Tabela 8**). Na verdade, o movimento que gera, de forma consciente e inconsciente, nos dois atores (líderes e colaboradores) tem reflexos muito distintos.

Enquanto a liderança assume um novo desafio e chega de forma validada pela alta administração, em geral, suas expectativas e ações de partida não remete a dizer que a ambiência dos grupos e equipes será a sua prioridade. De outro lado, as equipes, muito inseguras e passando por movimentos de ruptura psicológica e ameaçadas em seus *status*, passam a sentir uma infinidade de sentimentos ambivalentes e contraditórios, pois ainda não possuem vínculos psicológicos com o novo líder como também verificado nos estudos de Friedrich e Wustenhagen (2017).

DIMENSÃO DA FUNCIONALIDADE

Na variável sobre os impactos sobre o quantitativo de pessoas (aumento/redução), as percepções são divergentes, conforme **Tabela 9**. Quando se somam as concordâncias, os

líderes apontam uma concordância total de 42,42% enquanto os colaboradores registram concordância total de 74,64%. Tal diferenciação nos imputa a acreditar em um ponto de desequilíbrio nas percepções, que fica bem marcado, visto tratar dos impactos diretamente ligados às próprias pessoas. Nos colaboradores, uma série de sentimentos desencontrados poderão afetar as rotinas dos indivíduos. Alguns pagamentos poderão ficar atrasados, porque o novo líder não conhece os procedimentos, os motivos dessas rotinas, quais seus impactos, ou seja, os dias vão acumulando as tarefas e a tensão aumenta. A depender do volume de mudanças, esta poderá vir a ser um ponto crítico. Nessa variável, pode-se depreender que, diante dos novos cenários, a redução de colaboradores é a base das mudanças, sendo assim, uma hipótese poderá recair sobre as fragilidades apontadas com a gestão do conhecimento a qual não sustenta mudanças de pessoas analisando seus conhecimentos e domínios tecnológicos. Na maioria das vezes, apenas *“retiram as pessoas”*.

Na variável sobre se há impactos sobre o qualitativo de pessoas (competências /treinamento), surge um antagonismo e diferenciação de percepções entre os colaboradores, conforme **Tabela 10**. Os colaboradores que concordam com esse impacto apontam 47,89% contra uma discordância dos próprios colaboradores em 46,48%. Duas hipóteses podem ser elucidadas, visto que por um lado, ter treinamento é sempre muito bom, por outro, os colaboradores *“preferem”* escolher seus treinamentos. Esse impasse poderia ser explicado, nessa amostra, por meio de um fenômeno tratado pela autora Eboli (2004) que versa sobre educação corporativa. Dentre outros temas, existe a citação de que *“[...] os*

Tabela 8. Importância do Relacionamento interpessoal durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	14,71%	20,59%	23,53%	23,53%	17,65%
Colaborador	44,44%	26,39%	13,89%	8,33%	6,94%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 9. Percepção sobre a variação no quantitativo de pessoas durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	24,24%	12,12%	21,21%	18,18%	24,24%
Colaborador	8,45%	5,63%	11,27%	50,70%	23,94%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 10. Percepção sobre o qualitativo de pessoas durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	9,09%	9,09%	6,06%	45,45%	30,30%
Colaborador	12,68%	33,80%	5,63%	26,76%	21,13%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

treinamentos com os desafios digitais não deverão ser, em grande parte, desenvolvidos em salas de aulas, e de forma presencial” Eboli (2004). Isto significa dizer que é no próprio trabalho que preferencialmente se deve treinar. Sendo assim, fica em questão para análises posteriores, que seria levantar qual o valor agregado para o desenvolvimento corporativo nas organizações. A concordância da importância dos treinamentos e das competências para os líderes foi registrada em 75,75%.

Na variável sobre os impactos no atendimento ao cliente, os resultados apresentados demonstram polaridade quando se somam as concordâncias e as discordâncias entre os líderes, pois quando concordam sobre a importância apontam 48,48% e quando discordam 33,33%. Já os colaboradores, quando concordam, apontam 47,89% e quando discordam 43,66%, conforme **Tabela 11**.

Analisando a polarização, pode-se imaginar que esses distanciamentos apontam para as entregas que, em geral, são obrigatórias, porém talvez sem a tão necessária e almejada “satisfação do cliente” como uma marca. Outro ponto é que por ser cumprida, independentemente da mudança, ou seja, a depender da natureza do setor da organização (exemplo de uma empresa de prestação de serviços), este tema seria mais ou menos crítico. Considerando-se que o maior percentual de respondentes foi do setor da indústria, não se observa como fator expressivamente crítico e mesmo ambíguo.

Na variável sobre os impactos sobre as relações com os superiores hierárquicos, as percepções são muito homogêneas, quando se agrupam as concordâncias totais as quais para os líderes apontam 72,72% e para os colaboradores 60,57%, conforme **Tabela 12**. Tem-se que, numa análise mais crítica, de forma similar, na análise do perfil da liderança, existe homogeneidade com relação à concordância com esses impactos. Como se lida nessa amostra com um Líder da Mudança e se considera fundamental seu vínculo de leal-

dade e obediência, percebe-se que por ter sido escolhido esse indivíduo, ele goza de uma relação autorizada pela alta administração. Essas relações estarão, por hipótese, alinhadas em suas escolhas, seleções ou preferências. Dessa forma, essa variável não seria definitivamente crítica. Outro ponto relevante é que os próprios respondentes como líderes apontam 12,12% de indiferença, o que parece reforçar a hipótese de que a variável não teria um comportamento crítico.

Em síntese, nessa dimensão, duas variáveis necessitariam de atenção mais crítica: os impactos com relação ao quantitativo das equipes em função das possíveis comparações em relações aos níveis de suas próprias produções e as dualidades de entendimentos e de sentimentos com as repentinas mudanças sobre os impactos que trazem as questões de qualificação nas organizações. O clima organizacional, pela própria amostra, é importante e crítico, porém, repetindo, trata-se de indicador mais conhecido e explorado, tratado de médio a longo prazo, não sendo importante ser aqui apontado.

DIMENSÃO DA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Na variável sobre percepção da imagem e reputação, os respondentes registraram concordância sobre o sentido crítico que esta variável aponta. No entanto, a distribuição ao longo das respostas parece apontar para um estranhamento com o tema quando se lê que 57,57% dos líderes e 60,29% dos colaboradores concordam com a suposta criticidade, conforme **Tabela 13**, tem-se o entendimento da importância do processo. Porém as “concordâncias parciais” são maiores do que as totais, ou seja, o líder responde com percentuais de concordância parcial de 42,42% e total de 15,15%, já os colaboradores respondem com percentuais de concordância parcial de 33,82% e total de 26,47%. Isso pode fazer refletir que se trata de tema não dominado, inseguro para ser avaliado, um tema novo nas organizações e, a deprender

Tabela 11. Atendimento ao cliente durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	21,21%	12,12%	18,18%	30,30%	18,18%
Colaborador	19,72%	23,94%	8,45%	35,21%	12,68%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 12. Relacionamento com superiores hierárquicos durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	6,06%	9,09%	12,12%	33,33%	39,39%
Colaborador	8,45%	21,13%	9,86%	39,44%	21,13%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

das suas próprias experiências, as respostas representam suas próprias vivências a cerca de sua imagem e reputação. No entanto, valeria ampliarem-se esforços para que essa variável, de forma mais consciente, seja mais amadurecida.

Barrett (2014), ao explicar o comprometimento organizacional, aponta que no século XXI “[...] as empresas bem sucedidas serão aquelas que não apenas entendem como criar a coesão interna através dos valores e do alinhamento da missão, mas são estruturalmente ágeis o suficiente para se adaptarem as necessidades em constante mudanças que a sociedade e o mercado apresentam”.

O que se espera é que níveis avançados e maduros de relacionamento retratados em contratos de trabalho produtivo tragam aprendizagem para poder espelhar uma relação que implique em ganhos recíprocos de imagem e reputação, reproduzindo-se em orgulho e pertencimento para todos os implicados.

Na variável de novas estratégias de gerenciamento durante mudanças gerenciais, a concordância total dos líderes aponta para um percentual alto em torno de 81,82% contra 52,54% dos colaboradores, conforme **Tabela 14**. Dentro das análises, tem-se representado que os colaboradores também registram 35,30% de discordância, apontando para as seguintes hipóteses: (1) uma discordância que sugere que não ter existido, a partir das mudanças de líderes, novas estratégias de gerenciamento, (2) a mudança não ter conseguido demonstrar que foi, por esta razão, que se mudou um

determinado líder, ou (3) há a descrença de que o perfil dessa nova liderança irá somar para aquele grupo de indivíduos.

Modernamente, o estilo mais carismático tem sido pesquisado de forma mais aprofundada. Diversos autores vêm comparando comportamentos e estilos das competências e identidades de grandes líderes, como: John F. Kenedy, Martin Luther King Jr., Mary Kay Ash (fundadora da Mary Kay Cosmetics), Steve Jobs (cofundador da Apple Computer), entre outros, e, portanto, “[...] ao questionar um líder carismático sobre quais as suas competências, ele respondeu que seria uma mistura de temperamento agradável com uma reputação por moralidade e quanto às habilidades, ele disse: “nunca brigue com ninguém”, “nunca humilhe ninguém”, registra Nicholson (2010), *apud* Wheatley (2010).

Historicamente, existe uma percepção ou expectativa de que o novo líder deverá vir para melhorar, portanto, a espera por um perfil que promova ações, envolva-se com as equipes, que seja carismático e estimule às pessoas a produzir é o mais comum. Se o estilo não for o esperado, têm-se tensões e frustrações e, provavelmente, não ocorre efetivamente aprendizagem, nesse processo de mudança.

Na variável sobre indicação de novos líderes durante mudanças gerenciais, mesmo com percentuais de concordância em torno dos líderes de 69,70% e de colaboradores de 58,82%, conforme **Tabela 15**, dentro das análises mais aprofundadas, aparece um percentual de indiferença nos líderes de 15,15% e nos colaboradores de 13,24%. Analisando

Tabela 13. Imagem e Reputação organizacional durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	12,12%	15,15%	15,15%	42,42%	15,15%
Colaborador	10,29%	10,29%	19,12%	33,82%	26,47%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 14. Novas estratégias de gerenciamento durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	9,09%	6,06%	3,03%	54,55%	27,27%
Colaborador	14,71%	20,59%	11,76%	35,29%	17,65%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 15. Indicação de novos líderes durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	9,09%	6,06%	15,15%	54,55%	15,15%
Colaborador	10,29%	17,65%	13,24%	35,29%	23,53%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

esse resultado, quando se recorre à literatura e se procura por modelos ou estruturas e práticas de recrutamento e de seleção, não se encontra uma oferta farta de experimentações e sistematizações. A princípio, isso traz a hipótese de que nem todas as indicações são realmente elaboradas de forma sistematizada e transparente. Ainda hoje, as escolhas pessoais suplantam em grande parte os esforços das áreas de recursos humanos que se esforçam atrás de patrocínios da alta liderança para sustentar programas de recrutamento e de sucessão.

Na variável percepção de valores éticos durante mudanças gerenciais, os percentuais estão bastante dispersos e com uma percepção dos colaboradores em menor percentual do que os líderes. Desta forma, os líderes registram em sua concordância total de 63,63% e os colaboradores em suas percepções apontam somente 32,29% conforme **Tabela 16**.

Não há como deixar de perceber no comportamento da variável, inclusive níveis de indiferença de 21% para os colaboradores, aproximadamente, e esse resultado, considerando a amostra, é muito crítico, visto que os padrões da ética são a base dos valores e espelham grande parte das intenções e das práticas em uma organização.

Nesse caso, uma hipótese aceitável seria a possível estratégia utilizada hoje nas organizações chamada de “*Turnaround*” (em português, algo como “*dar a volta*” ou “*virada*”) a qual considera de forma sintética quatro estratégias: redução de despesas, reposicionamento, substituição e renovação. A percepção que se tem é de que a aplicação dessa técnica, principalmente a de “*substituição*” utilizada internacionalmente, nas décadas de 1970 – 1980, é hoje utilizada nas organizações em diversos níveis e o aprendizado reconhecido dessa técnica seria, em tese, somente para a alta liderança e sempre trazendo executivos de mercado. Em uma análise mais aprofundada, quanto mais para o topo, mais interessante se torna mudar, a princípio, os seus líde-

res, quanto mais na base, quando se analisa a técnica, o conhecimento tácito e a operação indicam outras estratégias, como desenvolvimento gerencial, *coaching* e outras mais adaptadas para se sustentar a ética das lideranças.

Nicholson (2010) *apud* Wheatley (2010) aponta que mesmo líderes de visão forte necessitam de duas condições para estabelecer as mudanças: (1) o futuro necessita minimamente estar previsível e (2) o líder visionário necessita estar disponível, sendo assim, se estas condições não estiverem disponibilizadas, a operação será num modelo de visão nebulosa (*fuzzi*), em que a liderança declara: “[...] *forçosamente que o presente é intolerável, que o desempenho deverá melhorar em determinado tempo, mas que confia que a organização chegará lá*”.

A expressão “*precisa mudar*” é imperativa, impetuosa e repetida de forma constante, e pode ser complementada com a frase “*precisa-se de ajuda*”. Portanto, essa hipótese é também reforçada, pela discordância dos colaboradores a qual marca 47,06% contra 27,27% dos líderes, conforme **Tabela 16**. A sensação é de que os colaboradores percebem as distorções éticas e que nada nesse campo vem sendo implementado para evitar desdobramentos mais complexos, quando o mercado pede cada vez mais transparência para suas organizações.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para os colaboradores, a “*Dimensão da Funcionalidade*” traz maior importância e impactos, ou seja, as reduções nos quantitativos (número de empregados) na qualificação (redução nos treinamentos e desenvolvimentos), assim como as relações com os superiores hierárquicos e o clima organizacional deixam os colaboradores mobilizados e trazem níveis altos de insegurança às suas rotinas de trabalho e ao seu futuro nas organizações, conforme **Tabela 17**.

Tabela 16. Percepção de valores éticos durante mudanças gerenciais

	Discordo Totalmente	Discordo Parcialmente	Indiferente	Concordo Parcialmente	Concordo Totalmente
Líder	18,18%	9,09%	9,09%	42,42%	21,21%
Colaborador	22,06%	25,00%	20,59%	20,59%	11,76%

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

Tabela 17. Fatores críticos por dimensão durante mudanças gerenciais

Para Concordância dos líderes	Dimensão do Processo Decisório 70,4%	Dimensão de Identidade 68,5%	Dimensão da Funcionalidade 64,8%	Dimensão de Estratégica 63,6%
Para concordância dos colaboradores	Dimensão da Funcionalidade 62,2%	Dimensão do Processo Decisório 59,4%	Dimensão da Estratégia 59,4%	Dimensão de Identidade 53,1%

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Desta forma, exemplificando a seleção de fatores críticos, pode-se afirmar quando se analisa as concordâncias totais nas diversas dimensões, de que os maiores percentuais formam o conjunto de variáveis críticas daquela dimensão. Portanto, na exemplificação de resultados reais da aplicação da pesquisa, quando se detalha a principal dimensão de alta concordância para os líderes (dimensão do processo decisório) pode-se afirmar que, de um lado, líderes apontam, dentro de suas concordâncias totais, os três fatores mais críticos como sendo: estrutura e processos (88,24%), projetos organizacionais (76,47%) e perfil da liderança (76,48%), compondo as três maiores variáveis (fatores críticos) em níveis de importância em suas percepções.

Em função dos resultados e das análises obtidas, torna-se possível realizar uma proposição para mitigar as discontinuidades das decisões estratégicas, conforme plano de trabalho apresentado no **Quadro 1**, desenvolvido e sugerido para que as organizações possam implementar e acompanhar o desenvolvimento dos resultados mais específicos

junto às lideranças que poderão vir a ser mudadas, minimizando, assim, os impactos junto à troca desses líderes e dos colaboradores envolvidos naquelas determinadas gerências.

CONCLUSÃO

Não obstante a constante prática de troca de líderes e de seus impactos aqui apontados junto aos colaboradores e aos resultados organizacionais, existe a indicação, nesse estudo, dos fatores e de variáveis que podem ser mitigados para que a trocas de líderes em diversos níveis possa ser mais bem orientada e planejada.

Os fatores mais críticos de discontinuidades das decisões estratégicas têm uma atuação diferenciada nas diversas dimensões e possuem prioridades diferenciadas, e a depender da aplicação da modelagem e, principalmente da natureza da organização, seus resultados serão absolutamente diferentes e diferenciados entre si. As mudanças de lideranças

Ações	Objetivos	Resultados Esperados
1 – Estruturar Diagnóstico de intervenção na Gerência.	Contratar junto à liderança e aos colaboradores, o planejamento, estruturação e aplicação do diagnóstico, levantando dados da gerência e o envolvimento de todos com as melhorias dos resultados.	Comunicar e estruturar o Plano de trabalho, visando minimizar resistência, levantar os ângulos de melhoria e estabelecer as regras da mudança.
2 – Investigar todas as Dimensões (estratégica, Processo Decisório, Funcionalidade e Identidade), visando prospectar desvios e as contribuições para o alcance dos resultados.	Levantar os pressupostos das dimensões e de suas variáveis, levantar seus comportamentos junto ao líder e aos colaboradores, visando levantar possíveis desvios ou melhorias.	Focar nas dimensões necessárias a serem realizadas as intervenções e localizar as melhorias dentro do público mais específico se na liderança ou nos colaboradores.
3 – Analisar a dimensão do processo decisório e verificar como as bases da gestão estão sendo desenvolvidas.	Desdobrar as variáveis específicas da Dimensão do Processo Decisório, visando focar nas especificidades da gestão e seus pontos de sucesso e de necessidade de melhorias.	Mapear os contornos da gestão, sua aplicação, seus desdobramentos e definir de maneira clara as intervenções.
4 – Analisar a dimensão da identidade, permitindo verificar como a cultura está sendo implementada e como os vínculos psicológicos estão sendo mediados entre a liderança e os colaboradores.	Desdobrar as variáveis específicas da Dimensão de Identidade Organizacional, levantando a qualidade dos vínculos e dos comportamentos da equipe e seus impactos, valores, crenças e atitudes.	Mapear os contornos da cultura, sua aplicação, seus desdobramentos e definir de maneira clara as intervenções.
5 – Avaliar a aplicação do diagnóstico em dois focos: 5.1.- Avaliar as performances gerenciais, visando ações de recuperação e ou reinserção na gestão; 5.2. – Avaliar as estratégias de decisão pela substituição da liderança e de colaboradores.	Avaliar a proposta de intervenção, promovendo melhorias e ajustes em todo o processo. Além de focar de forma mais humanizada nas substituições gerenciais.	Avaliação geral do processo e de seus desdobramentos.

Quadro 1. Proposta de Ações durante mudanças gerenciais

Fonte: Elaborado pelos Autores (2020)

devem acontecer, mas podem ser sistematizadas para melhoria de qualidade na minimização de seus impactos. Para os líderes, dentro das percepções apontadas e reforçadas na literatura, aponta-se para a centralidade das questões: Os processos decisórios, ou seja, além da necessidade de se ter as estratégias bem definidas, planos de gestão e de negócios coerentes, assim como as visões de médio e longo prazo. Estas são questões que nas mudanças trazem impactos, assim como o tempo necessário de maturação de suas estruturas e de seus processos e, principalmente, nos projetos que se iniciaram, para que as mudanças não confundam líderes, colaboradores, fornecedores e demais agentes impactados, além de distorcer os relacionamentos interpessoais tão importantes para a sustentação dos processos organizacionais.

Os colaboradores apontaram que a dimensão mais crítica está relacionada com a dimensão da funcionalidade, ou seja, mexe-se nos quantitativos de pessoas, nos treinamentos, nas qualificações, nos atendimentos aos clientes e nas relações com os superiores hierárquicos. Diante dessas trocas, pode-se supor que os vínculos se tornam frágeis, as crenças se tornam negativas e, principalmente, os colaboradores se percebem manejados quando se analisam seus futuros, suas aprendizagens e suas oportunidades.

A dimensão do Processo Decisório é a de maior ambiguidade apontada pelos respondentes. É o segundo fator mais crítico apontado pelos colaboradores e que marca as criticidades apontadas para as fragilidades da gestão: Como ela é conduzida? Como ela é direcionada? Como é desdobrada? Seus impactos marcam mudanças na estrutura, nos processos, nos relacionamentos interpessoais, com impactos diretos nos vínculos de subordinações, nas atividades, no funcionamento geral da gerência, apontando talvez o cerne das questões, quando se colocam os desafios de transformar interesses individuais em interesses coletivos.

As descontinuidades sobre a Identidade Organizacional trazem impactos diretamente na reputação e imagem, mudanças efetivas no gerenciamento das equipes, na transparência sobre as indicações de novos líderes, sobre valores éticos e as questões que envolvem a autoestima das equipes. Os amigos e amigos dos amigos permanecem sem chance para novos possíveis líderes, que são questões extremamente importantes para refletir sobre o impacto negativo gerado, quando as mudanças mudam apenas por mudar.

As mudanças nas lideranças necessitam ser mais bem avaliadas, como foi apresentado nesta pesquisa, e a necessidade de utilização da gestão dos conhecimentos críticos que sustentarão o futuro das organizações. Esse deve ser o compromisso de todos (empregados, líderes, fornecedores, alta administração etc.) que são partes fundamentais, para que juntos possam de fato fazer a diferença, mobilizar os interes-

ses e ampliar níveis de transparência que deverão sustentar níveis mais éticos e satisfatórios nas organizações.

REFERÊNCIAS

- Alavi, S & Gill, C 2017, Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, vol. 24, no. 2, pp. 157–171.
- Ali, M & Miah, S 2018, Identifying organizational factors for successful business intelligence implementation. *International Journal of Business Intelligence Research*, vol. 9, no. 2, pp. 47- 63.
- Aslam, U *et al.* 2015, Organizational cynicism and its impact on privatization (evidence from federal government agency of Pakistan). *Transforming Government: People, Process and Policy*, vol. 9, no. 4, pp. 401-425.
- Barrett, R 2014, *A organização Dirigida por Valores: Liberado o potencial humano para performance e a lucratividade*. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Bridges, E 2018, Executive ethical decisions initiating organizational culture and values. *Journal of Service Theory and Practice*, vol. 28, no. 5, pp. 576-608.
- Eboli, M 2004, Educação corporativa no Brasil: mitos e verdades.
- Fonseca, A M O, PORTO, J B & Borges-Andrade, J E 2015, Liderança: Um Retrato da Produção Científica Brasileira. *Revista de Administração contemporânea*, vol. 19, no. 3, p. 290-310.
- Friedrich, E & Wüstenhagen, R 2017, Leading Organizations Through the Stages of Grief: The Development of Negative Emotions Over Environmental Change. *Business and Society*, vol. 56, no. 2, pp. 186-213.
- Ghinea, V & Ghinea, M 2015, Organizational culture dynamics preamble. *Quality - Access to Success*, vol. 16, no. 144, pp. 69-72.
- Giones, F, Brem, A & Berger, A. 2019, Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry. *Business Horizons*, vol. 62, no. 2, pp. 215-225.
- Halaweh, M & Massry, A E 2017, A synergetic model for implementing big data in organizations: An empirical study. *Information Resources Management Journal*, vol. 30, no. 1, pp. 48-64.
- Hamel, G 2007, *O Futuro da Administração*. Rio de Janeiro: Campus.
- Kaul, A 2019, Culture vs strategy: which to precede, which to align? *Journal of Strategy and Management*, vol. 12, no. 1, pp. 116-136.
- Lopes, M C & Fialho, F A P 2014, Liderança no contexto da

sociedade do conhecimento: uma revisão sistemática. *Revista da UNIFEFE*, vol. 1, no. 13, pp. 1-21.

Nolzen, N 2018, The concept of psychological capital: a comprehensive review. *Management Review Quarterly*, vol. 68, no. 3, pp. 237-277.

Rodrigues & Rodrigues, M V R (org.) 2013, *Gestão do Conhecimento e Inovação nas Empresas*. Qualitymark.

Schein, E H 2009, *Cultura organizacional e liderança*. 1. ed. São Paulo: Atlas, pp. 413.

Umar, R *et al.* 2018, Conceptual frameworks for the work place change adoption process: elements integration from decision making and learning cycle process. *Ergonomics*, vol. 61, no. 9, pp. 1173-1186.

Vergara, S C & Davel, E (org.). 2001, *Gestão com Pessoas e Subjetividade*. São Paulo: Atlas.

Warrick, D. 2017, What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, vol. 60, no. 3, pp. 395-404.

Wheatley, Margareth J 1999, *Liderança e a nova ciência: Aprendendo organização como um universo ordenado*. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix.

Xia, Y, Zhang, L & Zhao, N 2016, Impact of Participation in Decision Making on Job Satisfaction: An Organizational Communication Perspective. *Spanish Journal of Psychology*, vol. 19, no. 58.

Xie, X, Wu, Y & Zeng, S 2016, A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies: The role of team cohesion. *Chinese Management Studies*, vol. 10, no. 3, pp. 458-479.

Recebido: 14 jul. 2020

Aprovado: 13 ago. 2022

DOI: 10.20985/1980-5160.2022.v17n2.1662

Como citar: Luz, P.P.C. (2022). Uma proposta de ações para mitigação da descontinuidade das decisões estratégicas em mudanças gerenciais. *Revista S&G* 17, 2. <https://revistasg.emnuvens.com.br/sg/article/view/1662>