

MUDANÇA DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA - UM ESTUDO MULTI-CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DA MÉDIA GERÊNCIA DE EMPRESAS QUE TIVERAM SUBSTITUIÇÃO DE CEO ENTRE 2014 E 2016.

MARIA LAURA ROMÃO DEGASPARI

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

PATRICIA AIALA PINEIRO

FUNDAÇÃO INSTITUTO DE ADMINISTRAÇÃO - FIA

MARCELO BARBOSA FERNANDES

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

DANIEL ESTIMA DE CARVALHO

FACULDADE FIA DE ADMINISTRAÇÃO E NEGÓCIOS (FFIA)

MUDANÇA DE LIDERANÇA ESTRATÉGICA – UM ESTUDO MULTI-CASO SOBRE A PERCEPÇÃO DA MÉDIA GERÊNCIA DE EMPRESAS QUE TIVERAM SUBSTITUIÇÃO DE CEO ENTRE 2014 E 2016.

1 INTRODUÇÃO

No início de 2016, foi publicada pela PriceWaterhouse & Coopers a 19.^a edição do Estudo Anual de CEOs, Governança e Sucesso. Referida pesquisa foi realizada com 1409 CEOs (*Chief Executive Officers*) de 83 países e trouxe alguns dados sobre as percepções de líderes das organizações empresariais. De acordo a pesquisa, 66% dos executivos sentem suas posições ameaçadas e 74% deles acreditam que o sucesso não está vinculado apenas a retornos financeiros (PWC, 2016). A mesma pesquisa mostrou que, entre 2012 e 2015, 74% dos CEOs foram substituídos através de ações planejadas pelas empresas e 26% foram mudanças forçadas (PWC, 2016). O Brasil foi um dos países onde se teve maior rotatividade de CEOs em 2015, registrando 26 trocas de executivos nas empresas de capital aberto. Destas, 61% foram transições planejadas, 19% foram mudanças forçadas e 19% foram resultados de fusão e aquisição de empresas (PWC, 2016).

Para Hitt, Ireland e Hoskinson (2001), a liderança estratégica deve ter a capacidade de antecipar, visualizar, ser flexível e distribuir poderes para criar a mudança estratégica no momento necessário, sendo capazes de trabalhar com mudanças de cenário e influenciar comportamentos num ambiente de incertezas. O líder estratégico também deve influenciar aqueles que são parte da organização e que vão colaborar para atingir os objetivos e metas propostas no planejamento estratégico da organização (MINTZBERG *et al*, 2006).

A liderança estratégica considera que uma companhia é o reflexo de seus líderes, em especial o CEO, e os conhecimentos específicos, valores, preferências são responsabilidades dos gestores e refletem-se não apenas em suas ações, mas também em suas decisões. Um grande número de CEOs considera que a liderança estratégica é de sua exclusiva responsabilidade, criando visões e condições para atingi-la, utilizando método de gestão *top-down*. Quando as escolhas se refletem em resultados financeiros positivos, normalmente esses CEOs são vistos como “Hércules Corporativos”; contudo, o fracasso também deve estar em pauta (IRELAND, HITT, 2005). Algood e Farrewell (2000) afirmam que existe uma relação negativa entre a performance financeira de uma empresa e a probabilidade de mudança de um CEO. Se uma mudança de liderança estratégica acontece em virtude de maus resultados financeiros, pode ser visto pelo mercado como uma ruptura nas questões relacionadas a governança corporativa.

Para Wheatley (2012), boa parte dos CEOs opta por não buscar obtenção de resultados num curto prazo, ou buscar resultados frágeis que não sejam duráveis, pois pretendem deixar uma história que perdure para períodos superiores ao seu mandato.

Uma mudança de liderança estratégica também pode ser arriscada para as empresas pois pode significar a alteração de estratégias em andamento, aumentando ou reduzindo os riscos da sua implementação, dado que os novos gestores podem não dar continuidade ao plano inicialmente proposto (GAJ *apud* RIZZATI; PEREIRA ; AMARAL, 2012).

Mudanças nas organizações são processos comuns e a maior parte das organizações é forçada a mudar suas estratégias para sobreviver por um maior período de tempo, devendo responder de forma rápida as maneiras pelas quais se pretende atingir de forma efetiva os resultados esperados (AJMAL *et al*, 2012).

Este trabalho tem por objetivo investigar, através da percepção da média gerência de empresas que tiveram mudanças na liderança estratégica entre 2014 e 2016, como as

mudanças na alta gestão realizadas através da substituição de CEO impactaram na estratégia da empresa.

Através dos pilares teóricos relacionados a administração estratégica, liderança estratégica e gestão da mudança, foi realizado um estudo multi-caso com 3 empresas que atuam no Brasil, sendo uma do segmento da construção civil, outra prestadora de serviços de saúde e uma instituição financeira.

1.1 O Cenário brasileiro

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, a economia brasileira vem passando por um período de recessão ou crescimento econômico negativo que já dura mais de trinta meses, demonstrados através de dados do Produto Interno Bruto – PIB, que acumula um encolhimento da economia de 8,6% comparando o 1º Trimestre de 2014 ao 2º Trimestre de 2016.

Segundo o site Globo.com (2016), a taxa de desemprego ou desocupação oficial no Brasil alcançou o índice de 11,2% (onze vírgula dois por cento) em Abril/2016, totalizando uma população desocupada de cerca de 11,4 milhões de pessoas.

Para Garcia (2016), a recessão econômica foi proveniente de diversos fatores, dentre eles: o aumento da dívida brasileira em relação ao PIB, a deterioração das contas públicas e a desaceleração da economia chinesa, além da foco da política do governo no estímulo ao consumo, com forte demanda por produtos, sem o proporcional crescimento da produtividade da população.

As organizações nacionais ou multinacionais estabelecidas no Brasil foram e estão sendo afetadas por este contexto e pelas decisões políticas que levaram a ele. Com isso, mudanças estruturais nas organizações podem tornar-se mais frequentes, de forma que é importante analisar como são realizadas estas mudanças organizacionais no âmbito de sua gestão e liderança (SANTOS, 2014).

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão da Mudança

Segundo Mintzberg *et al* (2007) administrar a estratégia é, com frequência, administrar mudança: é preciso saber reconhecer quando uma mudança de curso é possível, desejável e necessária e então iniciar a ação, preparando-se para utilizar mecanismos para a mudança contínua. Para se adequar ao ambiente de negócios altamente competitivo e a mercados consumidores cada vez mais exigentes, as organizações enfrentam ciclos cada vez mais frequentes de transformações internas, seja pela adoção de novas tecnologias, grandes mudanças de estratégia, fusões e aquisições, reestruturações em diferentes unidades de negócios, esforços de inovação ou mudanças culturais (KOTTER; COHEN, 2002).

Os gatilhos que fazem a mudança ocorrer podem vir de fontes externas ou internas à organização e são de naturezas bastante distintas, passando por tendências sociais, recessão econômica, inovações tecnológicas, acirramento da concorrência, mudanças legais e em regulamentações, descontinuidade na estrutura organizacional, natureza da força de trabalho, entre outros (SANTOS, 2014). Dessa forma, todas as organizações estão sujeitas a passar por processos de mudança, de forma que entendê-la é um fator crucial aos líderes dentro dessas organizações.

As mudanças nas organizações podem ser entendidas a partir de cinco fatores, que permeiam o processo de mudança: o contexto, que está vinculado aos ambientes externo e interno da organização; o conteúdo da mudança, incluindo a estratégia, estrutura e sistemas da organização; o processo, que descreve as intervenções envolvidas na implementação da mudança; os resultados, em termos de atitudes, comportamentos e experiências dos envolvidos e, por fim, a liderança da mudança (KUIPERS *et al.*, 2014).

A mudança organizacional, na maioria das vezes, está intimamente ligada à estratégia, seja por um movimento antecipatório ou reativo. Nos movimentos estratégicos antecipatórios, a organização busca a mudança por conta do mapeamento de cenários futuros e consegue, de certa forma, fazer a mudança de forma mais planejada. Já os movimentos estratégicos reativos normalmente se iniciam em períodos de crise e encontram uma restrição importante no fator tempo. Esses movimentos, normalmente denominados de Recriação, são bastante complexos, pois envolvem mudanças em alguns valores da organização e geralmente colocam a necessidade de substituição de membros da alta direção (ACUÑA; FERNANDEZ, 1995).

A liderança da mudança tem se mostrado como um dos mais importantes fatores para uma mudança de estratégia bem sucedida. Em seus oito fatores críticos de sucesso para a mudança, John P. Kotter deixa claro que liderar a mudança é extremamente difícil, mas é um processo essencial (KOTTER, 2007). Em cada um dos estágios propostos pelo autor, é possível identificar o papel da liderança nos processos de mudança.

Quadro 1: Estágios da mudança

<i>Estágio 1</i> – Estabelecer um senso de urgência	Após examinar o contexto e mapear a necessidade de mudança, é preciso convencer a equipe de gestão de que é uma questão de sobrevivência.
<i>Estágio 2</i> – Formar um time para guiar a mudança	Este time precisa ter credibilidade, habilidade, conexões e autoridade formal para guiar a mudança.
<i>Estágio 3</i> – Criar uma visão	A visão deve direcionar os esforços de mudança e devem ser criadas estratégias para realização dessa visão.
<i>Estágio 4</i> – Comunicar a Visão	Comunicar de forma ampla, não só através de palavras, mas de símbolos e exemplos.
<i>Estágio 5</i> – Empoderar as pessoas para atuar conforme a visão	Remover os obstáculos (sistemas e estruturas) que impedem a visão de ser realizada.
<i>Estágio 6</i> – Planejar e criar vitórias de curto prazo	A equipe precisa enxergar e ser recompensada pelos ganhos intermediários.
<i>Estágio 7</i> – Consolidar melhorias e produzir mais mudanças	O líder deve manter o time avançando, buscando novos agentes de mudança e aumentando a credibilidade do processo.
<i>Estágio 8</i> – Consolidar a mudança e institucionalizar as novas abordagens	Mostrar as conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização, nutrindo a nova cultura.

Fonte: Adaptado de Kotter (2007) e Kotter & Cohen (2002)

A questão do papel da liderança é vista de forma mais acentuada em mudanças do tipo “quebra-estrutura”. Esse tipo de mudança normalmente é fruto de uma mudança mais profunda na estratégia da empresa, uma vez que à medida que a estratégia muda também devem mudar a estrutura, as pessoas e os processos organizacionais. Como características da mudança “quebra-estrutura” verificam-se a reformulação da missão e dos principais valores da organização, a redistribuição do poder e status de certas áreas ou unidades de negócios, a revisão de modelos e fluxos de trabalho e a introdução de novos executivos na organização (Mintzberg *et al.*, 2007). Estas novas lideranças são necessárias pois têm um desprendimento maior em relação a antigas estratégias e funcionam muitas vezes como símbolos para rupturas com modelos já não válidos.

2.2 Administração e Liderança Estratégica

2.2.1 Administração Estratégica

Alday (2000) define administração estratégica como uma atividade contínua, que objetiva manter uma empresa integrada ao seu ambiente, tendo seu processo sendo influenciado especialmente pelo CEO, que é visto como principal responsável pelo sucesso de um planejamento bem sucedido. Hitt, Ireland e Hoskinson (2001) afirmam que ela deve trazer informações pertinentes sobre os agentes internos e externos e ser executada através de ações estratégicas, que são os pré-requisitos para obtenção dos resultados competitivos e dos retornos financeiros, além de ter a capacidade de garantir a continuidade dos negócios e manter a organização intacta diante de eventuais surpresas.

Para Alday (2000), a administração estratégica envolve as seguintes etapas:

Quadro 2: Etapas da Administração Estratégica

Etapa 1	Analisar o Ambiente Organizacional	Objetivando identificar riscos e oportunidades dentro da organização.
Etapa 2	Estabelecer um direcionamento organizacional	Determinando a meta a ser seguida pela organização.
Etapa 3	Formular uma estratégia Organizacional	Formulando e determinando as estratégias que vão apoiar a organização a atingir seus objetivos.
Etapa 4	Implementar a estratégia Organizacional	Implementação das estratégias definidas nos passos anteriores.
Etapa 5	Controle Estratégico	Monitorando e avaliando o processo, de forma a mitigar desvios.

Fonte: Alday (2007)

2.2.2 Liderança estratégica

A globalização criou um novo mundo empresarial, onde os cenários mudam constantemente e de forma imprevisível e a maior parte das mudanças é revolucionária e não evolutiva. As incertezas, ambiguidades e descontinuidades resultantes dessas mudanças fazem com que as empresas e seus líderes estratégicos aumentem a velocidade com que as tomadas de decisão são realizadas e implementadas. Numa economia globalizada, o conhecimento antecipado pode ser a base do crescimento (IRELAND, HITT, 2005).

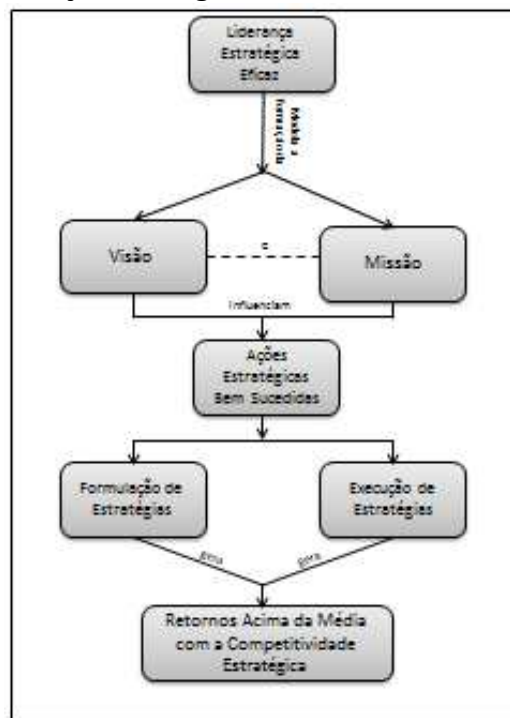
O principal articulador para uma estratégia de sucesso é o líder. O líder deve ter a habilidade de influenciar as pessoas de forma a mudar seu comportamento para possibilitar a implementação da estratégia. A organização como um todo deve acreditar na nova perspectiva e estar envolvida para colaborar com a visão e as metas propostas. O líder deve ter a capacidade de, através de artifícios como persuasão e motivação, proporcionar uma mudança de cunho cultural e apoiar os novos valores propostos a fim de sustentar a nova estratégia (DAFT, 2005).

A teoria contemporânea de liderança separa os líderes entre carismático e transformacional. Os líderes carismáticos normalmente são controladores, autoconfiantes e tem certeza de suas crenças, sendo capazes de articular metas e persegui-las de forma efetiva. O líder transformacional tem a capacidade de colaborar para que as pessoas ultrapassem seus interesses pessoais com foco num benefício mais amplo, gerando entusiasmo e revitalizando os ambientes empresariais nos quais eles estão inseridos. Os líderes transacionais possuem habilidades como visão de resultados, o que permite a conquista de pessoas aptas a contribuir; coerência em suas ações; reconhecem suas capacidades e limites, o que compensa suas

fraquezas, além de tirar lições sobre seus próprios fracassos, pois buscam constantemente o sucesso (BATEMAN, SNELL, 2007).

Liderança estratégica é a forma pela qual os membros da organização utilizam a administração estratégica para apoiar a empresa no atingimento da missão e visão propostas, podendo ser personificados por empregados de qualquer área. Contudo, normalmente este papel é assumido pelos membros do *Top Team Management* (TMT), em especial o CEO, que é o responsável por garantir que a organização utilize a administração estratégica de forma proveitosa. Suas ações moldam e devem ser moldadas pela cultura organizacional e devem estar vinculadas de forma aprofundada com os objetivos da organização, nas ações que comandam, táticas utilizadas, estratégias empregadas e a equipe necessária para se atingir os objetivos (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2007). A Figura 1 mostra como se dá a influência da liderança estratégica eficaz na obtenção da competitividade estratégica e retornos acima da média.

Figura 1: Liderança Estratégica e Processo de Gestão Estratégica



Fonte: Hitt, Ireland e Hoskisson (2008)

A liderança estratégica também está vinculada a experiências humanas à medida que os líderes são pessoas que tendem a agir conforme suas crenças e experiências pessoais e desta forma, os resultados, estratégias, mudanças propostas, escolhas realizadas, mudanças estruturais, recompensas, entre outros, são observadas como reflexo do TMT. Algumas organizações tem de forma translúcida um formato de liderança estratégica onde o CEO age como único decisor dos processos estratégicos, realizando ações sem consultar seu TMT e outras empresas possuem através do seu TMT ações executadas de forma organizada onde todos os membros têm pesos iguais (DENIS, *apud* OLIE, ITERSON, SINTEK, 2012).

3 METODOLOGIA

O presente trabalho se caracteriza como uma pesquisa aplicada, com aspectos exploratórios, realizados através de uma abordagem qualitativa, com objetivos descritivos. Foi realizado um estudo multi-caso, com a técnica de coleta de dados por meio de entrevistas semi-estruturada com gestores da média gerência de empresas dos segmentos financeiro, construção civil e serviços de saúde cujas matrizes encontram-se no município de São Paulo – SP.

A pesquisa aplicada busca aquisição de conhecimentos com base em uma situação específica (GERHARDT E SILVEIRA, 2009). Já o aspecto exploratório deve proporcionar uma maior familiaridade com o tema e tornar o problema mais claro, além de apoiar a construção de hipóteses (GIL, 2009). Os aspectos descritivos de uma pesquisa devem ser capazes de detalhar fenômenos específicos e exigem conhecimento prévio do tema a ser pesquisado (GERHARDT E SILVEIRA, 2009).

Para Creswell (2010), a abordagem qualitativa deve explorar os significados relacionados a um problema específico, envolvendo procedimentos que emergem em profundidade no objeto de estudo. O estudo de caso é uma estratégia de investigação da abordagem qualitativa que visa analisar de forma aprofundada o objeto de estudo. Os casos são relacionados através de aspectos identificados pelo pesquisador, que coleta informações de forma detalhada através de ferramentas necessárias para cumprir o objetivo do trabalho (CRESWELL, apud Stake 1995).

Sendo a percepção da média gerência a ótica escolhida por este estudo para avaliar os impactos das mudanças na alta gestão na estratégia das empresas, o método escolhido foi o de entrevistas individuais semiestruturadas. Os participantes foram escolhidos de forma intencional e por conveniência, uma vez que os pesquisadores tinham conhecimento das mudanças de CEO ocorridas nas organizações escolhidas e também tinham acesso a esses respondentes. As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2016 e janeiro de 2017, de forma presencial ou por telefone.

As organizações escolhidas são todas do setor de serviços, mas de diferentes áreas de atuação – financeira, saúde e construção - sendo uma delas de origem estrangeira e as outras duas de capital nacional. Os respondentes, dentro de cada estrutura hierárquica, estão entre o segundo e quarto nível abaixo do CEO. Para cada uma das empresas, foram entrevistadas duas pessoas. As respostas foram analisadas separadamente e depois comparadas em dois níveis: entre os dois respondentes da mesma empresa e entre todos os respondentes.

O roteiro de entrevista utilizado era composto por 10 questões. Algumas perguntas buscavam caracterizar os respondentes e sua posição na organização, enquanto outras abordavam possíveis pontos de mudança na organização (visão, valores, processos, etc.) e a forma como as eventuais mudanças foram conduzidas. Todas as perguntas buscavam acessar a percepção dos entrevistados, incluindo sua visão de direcionamentos futuros.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Caracterização das Empresas

A empresa A é uma empresa de serviços financeiros de origem estrangeira cuja mudança mais recente de CEO ocorreu no início do ano de 2016, a empresa B é uma empresa brasileira de serviços de construção civil, que desde 2011 passou por três mudanças de CEO, sendo duas entre os anos de 2015 e 2016 e a empresa C é uma empresa brasileira de serviços de saúde que passou por mudança de CEO em 2014.

4.2 Caracterização dos respondentes

Os respondentes serão caracterizados em termos de área de atuação e posição em relação ao presidente e tempo de empresa. Como foram entrevistadas duas pessoas em cada empresa, elas serão aqui identificadas pela letra de cada empresa e um número.

O respondente *A1* atua na empresa há mais de 10 anos, estando hoje na área comercial, com o cargo de Superintendente, no quarto nível abaixo do CEO. O respondente *A2* atua na empresa há mais de 10 anos, estando hoje na área de mercado de capitais da instituição, no segundo nível abaixo do CEO.

O respondente *B1* está na empresa há cerca de 10 anos, ocupa uma posição no terceiro nível abaixo do CEO. O respondente *B2* atua na empresa há 16 anos e está no terceiro nível abaixo do CEO.

O respondente *C1* atua na empresa há 17 anos e sua posição está atualmente dois níveis abaixo do CEO e o respondente *C2* atua na empresa há cerca de 17 anos e na hierarquia está no segundo nível abaixo do CEO.

4.2 As respostas obtidas

Em todas as empresas pesquisadas houve mudanças de CEO entre os anos de 2014 e 2016. Na empresa A houve apenas uma mudança, na empresa C houve duas mudanças (em 2013 e 2014) e na empresa B houve 3 mudanças (uma em 2011, uma em 2015 e outra em 2016). Na empresa A, a visão de ambos os entrevistados foi de que a mudança foi planejada e aconteceu de forma gradual. Na empresa B, o entrevistado que citou a mudança de 2011 comentou que houve sim um planejamento para essa transição, mas isso não ocorreu nas outras duas mudanças. O entrevistado B2 corroborou a ideia do não planejamento das duas mudanças mais recentes, mas não citou a mudança ocorrida em 2011. Na empresa C, a entrevistada C1 comentou sobre duas mudanças, sendo que, em sua visão, a primeira foi planejada e a segunda não. Todos os entrevistados citaram que, mesmo com as mudanças, houve legados deixados pelos CEOs anteriores, sejam em termos de manutenção da cultura e valores ou em diretrizes gerais.

Em termos de direcionamento estratégico, a maioria dos entrevistados afirmou ter havido mudanças com a introdução dos novos CEOs. O único respondente que mencionou não ter havido mudanças no direcionamento estratégico foi o respondente A1, embora tenha mencionado que o novo CEO trouxe mais dinamismo e novos valores à organização. Na visão do respondente A2, o novo CEO trouxe um novo direcionamento estratégico e uma nova cultura para a condução dos negócios, além do dinamismo e estímulo à eficiência e agilidade. Na empresa C, na visão dos respondentes o novo direcionamento estratégico é mais voltado ao crescimento, à inovação e desenvolvimento de novos serviços. Na empresa B ficou bastante claro para ambos os respondentes que houve mudança no direcionamento estratégico com as mudanças mais recentes de CEO, em especial em questões de processos e *compliance*.

Em relação ao envolvimento dos demais membros do Top Team Management nos processos de mudança do direcionamento estratégico, as percepções dos respondentes dentro de cada organização pesquisada foram bastante semelhantes. Os respondentes B1 e B2 afirmaram que houve participação dos demais membros da alta liderança nesse processo. Os respondentes da empresa A afirmaram que houve sim apoio da alta liderança, mas que foram feitas algumas substituições no time para que as mudanças fossem fortalecidas. Na empresa C, na percepção dos respondentes, além do CEO, não houve participação dos membros da alta liderança na definição do novo direcionamento estratégico, mas eles foram fundamentais no desdobramento e na execução do novo plano.

Ao serem questionados sobre as principais mudanças ocorridas em função da mudança de CEO os respondentes tiveram percepções bastante distintas, mesmo aqueles dentro da mesma organização. Na empresa A, o respondente A1 mencionou que a mudança foi gradual e que as mudanças nos processos visaram simplificar as rotinas operacionais e minimizar as burocracias até então existentes; já o respondente A2 mencionou que houve mudanças no sentido de haver um maior monitoramento dos negócios, ampliação de mecanismos de controle e novas ações internas. Na empresa B, enquanto um dos respondentes mencionou principalmente questões de mudanças em processos, o outro respondente colocou as mudanças como extensas, abrangendo uma série de questões de processos, comerciais e de *compliance*. Já na empresa C, o respondente C1 mencionou que a principal mudança com a entrada do novo CEO foi a entrada de um novo investidor na administração, o que trouxe maior profissionalização em todas as áreas, em termos de indicadores, processos e controles. O respondente C2 trouxe a questão da velocidade – com a primeira mudança de CEO, como havia uma possibilidade de venda de parte da empresa, muitas das decisões deixaram de ser avaliadas. Como isso não se concretizou e a nova estratégia era de crescimento, as coisas passaram a acontecer muito rapidamente. Este respondente também trouxe a questão do novo investidor, mas mencionou que isso evidenciou ainda mais a necessidade de trazer ganhos financeiros.

A condução da mudança não contou com consultorias ou grupos externos em nenhum dos casos pesquisados. Na empresa A foi conduzida pelo time de alta liderança do Brasil, com o apoio do *chairmain* Global. Na empresa B, o respondente B1 mencionou que elas foram conduzidas por vários grupos de profissionais internos, juntamente com a alta liderança e o respondente B2 citou apenas o time de alta gestão. Na empresa C não houve nenhum grupo interno que tenha conduzido a mudança; para ambos os respondentes as mudanças foram acontecendo e foram percebidas aos poucos. Para o respondente C2 houve ajuda de consultorias externas em alguns processos, mas não na condução da mudança em si. Sendo assim, os movimentos de mudanças na empresa C não foram explícitos. Já na empresa B, para ambos os respondentes, algumas das mudanças foram bastante explícitas (com treinamentos formais em alguns casos), enquanto outras foram implícitas. Na empresa A, a percepção do entrevistado A1 e A2 as mudanças foram explícitas dentro da organização.

Em relação aos gatilhos iniciadores da mudança, as percepções foram variadas: Para o entrevistado A1, o gatilho da mudança foi um processo cíclico e natural interno à organização; já o entrevistado A2, mesmo reconhecendo que o perfil do novo CEO foi um dos motivadores das mudanças, cita também fatores de mercado como iniciadores do processo. Na organização B, ambos os respondentes citam gatilhos externos como iniciadores dos processos de mudanças, em especial exigências de mercado e questões de *compliance*. Na empresa C, o entrevistado C1 comenta que fatores internos e externos contribuíram para o início do processo de mudança, sendo o principal fator interno a entrada de um novo investidor no Conselho de Administração e o externo a relativa perda de mercado para os concorrentes. Já o respondente C2 trouxe apenas a questão externa, dos movimentos de novos players no mercado e da situação econômica do país.

Em termos de mudanças de Missão, Visão e Valores, elas ocorreram na empresa B segundo os dois entrevistados, e o processo de comunicação aos colaboradores foi formal e bastante amplo. O respondente B2 reforçou que grande parte das mudanças nestes itens foi para acomodar questões de *compliance*. Na empresa A, os dois respondentes tiveram visões distintas: para A1, não houve alterações em Missão, Visão e Valores de maneira formal, mas o novo CEO agregou alguns novos valores à cultura da empresa. Já para A2 os itens sofreram uma simplificação, reforçando a necessidade de trazer resultados ao negócio, e as mudanças foram comunicadas de forma clara. Para os dois respondentes na empresa C não houve

mudança formal nos textos de Missão, Visão e Valores, mas houve algumas mudanças na forma de fazer as coisas que não foram explícitas.

Em relação à estrutura organizacional nas empresas pesquisadas houve mudanças na opinião de todos os entrevistados, em maior ou menor grau. Na empresa A ambos os entrevistados mencionaram ter havido a substituição de algumas posições por pessoas mais preparadas para a condução da mudança, de forma que, na visão deles, essas mudanças estavam de acordo com a estratégia geral da empresa. Na empresa B também houve concordância entre os entrevistados em dizer que as mudanças de estrutura foram generalizadas e em consonância com a nova estratégia. Na empresa C o cenário foi um pouco diferente: na percepção do entrevistado C1, houve sim alterações de estrutura de forma generalizada, tanto na primeira quanto na segunda mudança de CEO. No entanto, sua percepção é de que não estavam atreladas à estratégia e foram feitas mais por uma questão de ajuste do organograma – a falta de perenidade das estruturas são uma evidência de que ela ainda não está totalmente atrelada à estratégia. Para o respondente C2 as mudanças ocorridas eram necessárias para a execução da nova estratégia e estavam sim em consonância a ela.

Em relação aos processos e rotinas da organização, ambos os entrevistados da empresa B afirmaram que houve uma série de mudanças e, em sua percepção, elas trouxeram ganhos à empresa e foram implantados sem maiores dificuldades. Já na empresa A, o respondente A1 os processos e rotinas foram simplificados, contudo o respondente A2 mencionou a presença de mais mecanismos de controle e novas formas de monitoramento dos negócios. Na empresa C também houve mudanças nos processos e rotinas de diferentes áreas da empresa e a maioria delas foi positiva. No entanto, na percepção dos dois respondentes, como as mudanças e suas razões não foram explícitas, todo o processo foi bastante desgastante e conflituoso.

Ao falar de resultados, os respondentes em todas as organizações pesquisadas têm a percepção que os resultados das mudanças foram positivos. Na empresa C, os resultados financeiros conquistados já em 2015 e 2016 (a mudança de CEO ocorreu no final de 2014) são as principais evidências, além do crescimento que a empresa teve nesse período, na percepção do respondente C1. Para o respondente C2 houve também melhorias em questões de qualidade e no nível de satisfação de clientes. Embora ambos os respondentes tivessem clara a linha do tempo entre mudança de CEO e resultados, um deles teve a percepção de que os resultados foram rápidos, enquanto o outro entendeu que eles demoraram um pouco. Na empresa B, a visão dos respondentes é que os resultados têm sido bastante positivos e rápidos, tendo aparecido em cerca de 6 meses. Para o respondente B2, os principais ganhos foram em termos de competitividade e *compliance*. Na empresa A, o maior ganho explicitado pelo entrevistado A2 foi a introdução de maior controle de custos na organização.

Houve unanimidade nos entrevistados acerca da possibilidade de novas mudanças: todos acreditam que novas mudanças devem ou podem acontecer, com maior ênfase nas empresas B e C. Quase todos os respondentes destas duas empresas mencionaram que a nova estratégia ainda não está consolidada e possivelmente outras mudanças virão com este objetivo e para garantir a perenidade das organizações. No entanto, para o respondente C2, novas mudanças não devem alterar drasticamente o direcionamento estratégico da empresa, serão feitos apenas alguns ajustes. Na empresa A, o respondente A2 foi mais claro em relação a acreditar que deverá haver novas mudanças, também com o objetivo de buscar a perenidade do negócio. Todos enxergam o futuro das organizações de forma positiva.

5 CONCLUSÃO

Nas três organizações pesquisadas foi possível perceber que as mudanças de CEO trouxeram, em maior ou menor grau, alterações no direcionamento estratégico e também em

termos de processos e rotinas; contudo, a condução destas mudanças foi feita de forma diferente em cada uma das empresas.

Na empresa A, do segmento financeiro, a mudança de liderança estratégica enquadra-se no tipo de mudança de CEO mais comum entre as empresas mencionadas pela pesquisa da PWC (2016), ou seja, foi uma mudança planejada. Para as empresas B e C, as últimas mudanças de liderança estratégica se enquadram entre aquelas que foram forçadas, dada a percepção dos respondentes de que não foram mudanças planejadas; também não se mencionou nenhum processo de fusão ou aquisição com outras empresas.

Através das respostas é possível notar que em todas as empresas existe um processo de administração estratégica, encontrando indícios que o mesmo é influenciado especialmente pelo CEO, percebido como principal articulador do sucesso da empresa (ALDAY, 2000). Na empresa A, ficou mais evidente uma imposição de novos ritmos e maior agilidade aos negócios. Na empresa B, questões de *compliance* foram as preponderantes nos direcionamentos do novo CEO. Já na empresa C houve mudanças no direcionamento estratégico em si, com mais foco em inovação no crescimento.

Através das entrevistas realizadas é possível perceber que alguns passos para a condução para mudança de Kotter (2007), estiveram presentes de forma mais explícita do que os outros em cada uma das instituições, sendo possível constatar através das respostas os seguintes aspectos:

Quadro 3 – Análise através dos estágios de Kotter da Empresa A

<i>Estágio 1</i> – Estabelecer um senso de urgência	Para ambos os respondentes, a mudança aconteceu de forma oportuna, embora para um dos respondentes o senso de urgência tenha se tornado mais claro em virtude de uma nova postura corporativa requerida pelo novo CEO - a instituição deve procurar de forma contundente ampliar seu leque de negócios com os clientes – o que até então era realizado de forma menos pungente pelo antigo CEO.
<i>Estágio 2</i> – Formar um time para guiar a mudança	Para ambos os respondentes o time de coalisão foi reforçado pelo novo CEO e desta forma, a mudança corporativa tende a ser mais efetiva.
<i>Estágio 3</i> – Criar uma visão	Para o respondente A1, os principais direcionadores estratégicos da empresa não foram alterados, contudo, para o respondente A2, mostraram-se de forma diferente. Este aspecto pode trazer indícios que, dentro da estrutura da instituição financeira, uma das áreas necessitava de mais ações de impacto para trazer mais resultados positivos para o banco.
<i>Estágio 4</i> – Comunicar a Visão	Para os respondentes as novas perspectivas mostraram-se claras, contudo para o respondente A2, a comunicação foi mais explícita ao se propor novas estratégias para ter uma maior rentabilidade nos negócios propostos pela instituição.
<i>Estágio 5</i> – Empoderar as pessoas para atuar conforme a visão	Conforme resposta dos entrevistados, é possível ter indícios de que as mudanças dentro do organograma da empresa foram realizadas com o intuito de promover as mudanças de forma efetiva, através da substituição de colaboradores ou através de realocação dos mesmos dentro da estrutura.
<i>Estágio 6</i> – Planejar e criar vitórias de curto prazo	Para ambos os respondentes o primeiro ciclo da mudança que se encerrou no final de 2016 trouxe resultados otimistas.
<i>Estágio 7</i> – Consolidar melhorias e produzir mais mudanças	Ambos os respondentes reiteraram que a perspectiva é que no ano de 2017 novas mudanças aconteçam dentro da instituição.
<i>Estágio 8</i> – Consolidar a mudança e institucionalizar as novas abordagens	A percepção dos respondentes é que em virtude da mudança ser recente, a nova estratégia ainda está amadurecendo dentro da instituição, visando manter a continuidade do negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quadro 4 – Análise através dos estágios de Kotter da Empresa B

<i>Estágio 1</i> – Estabelecer um senso de urgência	Para os respondentes a mudança foi propulsionada em virtude de questões de <i>compliance</i> que passaram a ser exigidas pelo mercado e tornaram-se preponderantes para manter a saúde institucional da empresa.
<i>Estágio 2</i> – Formar um time para guiar a mudança	Para o respondente B1, várias estruturas participaram da mudança, contudo, para o B2 a percepção foi de que apenas o TMT esteve presente.
<i>Estágio 3</i> – Criar uma visão	Para ambos os respondentes o novo CEO trouxe missão, visão e valores diferentes do anterior, em especial pelas questões de <i>compliance</i> , que foram determinantes para a mudança na empresa.
<i>Estágio 4</i> – Comunicar a Visão	A comunicação do novo posicionamento estratégico da empresa foi amplamente divulgada pela percepção dos respondentes.
<i>Estágio 5</i> – Empoderar as pessoas para atuar conforme a visão	Para os entrevistados, em virtude dos motivos que levaram à mudança de liderança estratégica, as mudanças no organograma foram generalizadas, com o objetivo de criar a coalisão necessária para a mudança proposta.
<i>Estágio 6</i> – Planejar e criar vitórias de curto prazo	Para os respondentes os primeiros êxitos tornaram-se evidentes 6 meses após a mudança, fazendo com que a organização retomasse sua posição competitiva no mercado em virtude das mudanças no <i>compliance</i> que foram aplicadas.
<i>Estágio 7</i> – Consolidar melhorias e produzir mais mudanças	Para os respondentes os processos de mudança estão sendo positivos e novas mudanças deverão acontecer.
<i>Estágio 8</i> – Consolidar a mudança e institucionalizar as novas abordagens	Para os respondentes o processo de mudança ainda está em fase de amadurecimento e poderá haver novas mudanças nos próximos anos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 5 – Análise através dos estágios de Kotter da Empresa C

<i>Estágio 1</i> – Estabelecer um senso de urgência	Os respondentes mencionaram fatores internos e externos como determinantes para o processo de mudança, em especial a existência de um novo investidor e a perda do <i>Market share</i> da empresa para outras empresas do mesmo mercado.
<i>Estágio 2</i> – Formar um time para guiar a mudança	Para o respondente C1, não foi percebido o envolvimento de um time de coalisão na concepção da mudança, mas para ambos os respondentes houve participação da alta gestão na execução da nova estratégia.
<i>Estágio 3</i> – Criar uma visão	Não houve uma mudança formal nas questões de missão, visão e valores, contudo, pequenas mudanças na forma de conduzir os negócios foram percebidas por ambos os respondentes.
<i>Estágio 4</i> – Comunicar a Visão	Por não ter ocorrido uma mudança formal na missão, visão e valores da empresa, não houve um processo formal de comunicação. Ambos os respondentes mencionaram que as mudanças foram simplesmente acontecendo e sendo percebidas.
<i>Estágio 5</i> – Empoderar as pessoas para atuar conforme a visão	Para o entrevistado C1, as mudanças no organograma da foram feitas em virtude de um rearranjo natural de qualquer negócio, não sendo percebida relação com o novo direcionamento estratégico. Já para o respondente C2, as mudanças foram necessárias e de acordo com a nova estratégia. Isso mostra que nem todas as mudanças foram feitas de forma clara de forma que todos tivessem a mesma percepção.
<i>Estágio 6</i> – Planejar e criar vitórias de curto prazo	Para os respondentes, os resultados financeiros conquistados em 2015 e 2016 foram de extrema importância para reforçar a mudança na liderança estratégica como positiva.
<i>Estágio 7</i> – Consolidar melhorias e produzir mais mudanças	Para os respondentes os processos de mudança estão sendo positivos e novas mudanças deverão acontecer. No entanto, na visão do respondente C2, as novas mudanças devem ser apenas de ajustes finos.

Estágio 8 – Consolidar a mudança e institucionalizar as novas abordagens	Com os resultados positivos, novas mudanças devem ocorrer, mas na mesma direção das já ocorridas. Uma nova cultura vem se formando, mas a empresa precisa aprimorar a forma de condução e institucionalização das mudanças.
--	---

Fonte: elaborado pelos autores.

Apenas o respondente C1 não teve a percepção que os demais membros do TMT além do novo CEO eram atuantes na mudança, reforçando que todos os membros do TMT, em especial o CEO, devem estar profundamente vinculados com as ações, e estratégias para atingir os objetivos propostos pela mudança (HITT, IRELAND, HOSKISSON, 2007).

Ao se aplicar a metodologia dos oito passos de Kotter para analisar o processo de mudança estratégica é possível identificar que alguns deles foram mais importantes e outros quase imperceptíveis, o que pode indicar, de certa forma, que estes ciclos ainda não foram finalizados e o processo de mudança não está concluído dentro dessas empresas. Isto não significa, no entanto, que as mudanças não ocorreram de forma estruturada. De qualquer maneira, este aspecto dá indícios de que o perfil da liderança estratégica, como ponto central e agente da mudança, influencia a percepção da média gerência sobre a mudança como um todo, em termos de impressão de novos ritmos e novas diretrizes de atuação e de crescimento.

Este trabalho possui como uma de suas limitações a quantidade de empresas respondentes, dado que a pesquisa foi realizada com base numa amostra por conveniência em virtude da facilidade de acesso dos pesquisadores às empresas e entrevistados. Também pode ser visto como um fator limitante a possibilidade de os processos de mudança analisados não estarem completos e finalizados, ficando como sugestão para pesquisas futuras a busca por outras instituições que já estejam com seu processo de mudança concluído.

Referências Bibliográficas

- ACUÑA, E.; FERNÁNDEZ, F. **Análise de mudanças organizacionais: utilidades para políticas sociais**. Revista de Administração Pública. Rio de Janeiro: FGV/EBAP, abril/junho, 1995.
- AJMAL S. et al. Role of Leadership in Change Management Process. **Abasyn Journal of Social Sciences** V.5 n.2, 111-124, 2012.
- ALDAY, H. E. C. O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica. **Rev. FAE**, v.3, n.2, p.9-16, Curitiba, maio/ago. 2000.
- ALLGOOD, S; FARRELL, K.A. The Effect of CEO Tenure on the Relation between Firm Performance and Turnover. **Journal of Financial Research**. 373-390, 2000.
- BATEMAN, T. S; SNELL, S.C. Liderança e Colaboração no Mundo Competitivo. 1.a. Ed. Ed MC Graw Hill, São Paulo, 2007.
- CRESWELL, J. W. Projeto de Pesquisa. Métodos Qualitativo, Quantitativo e Misto. 3.a. Edição, ARTMED Editora, Porto Alegre, 2010.
- GARCIA, G., 2016: “**Entenda a Crise Econômica**”, Agência Brasil. Disponível em: <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2016-05/entenda-crise-economica>. Acesso em: 15.Fevereiro.2016
- DAFT, R. L. Administração. 1.a. edição. Ed .Thomsom. São Paulo, 2005
- GIL, Antonio Carlos. **Estudo de Caso**, 1.a. Ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- GEHARDT, T.E; SILVEIRA D.T. Métodos de Pesquisa. Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. DISPONIVEL EM <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>, ACESSO EM 11 de dezembro de 2016.

- HITT, M.A.; IRELAND, D; HOSKISSON, R.E. **Administração Estratégica**. 1. Ed. Thomson Learning, São Paulo, 2002.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE), **Tabelas de Contas Nacionais Trimestrais**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/indicadores/pib/defaulttabelas.shtm>
Acesso em: 15 de fevereiro de 2016.
- IRELAND, R.D; HITT M.A. Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. **Academy of Management Executive**. V.19, n.5, 63-76, 2005.
- KOTTER, J.P. Leading change. Why transformation efforts fail. **Harvard Business Review**, p. 1-10, jan. 2007.
- KOTTER, J.P.; COHEN, D.S. **The heart of change. Real-life stories of how people change their organizations**. 1. Ed. Boston, Harvard Business School Press, 2002.
- KUIPERS, B.S.; HIGGS, M.; KICKERT, W.; TUMMERS, L.; GRANDIA, J.; VAN DER MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J.B.; GHOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. 4. Ed. Porto Alegre, Artmed, 2007.
- PRICEWATERHOUSE COOPERS (Número de Mulheres que assumiram cargo de CEO no CONESUL é o maior em 4 anos), disponível em: < <http://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/assets/press-release/2016/pwc-estudo-anual-ceos.pdf>>, acesso em 15 de novembro de 2016.
- PRICEWATERHOUSE COOPERS (2015 CEO Success Study), disponível em:< <http://www.strategyand.pwc.com/media/file/2015-CEO-Success-Study-Outsider-CEOs.pdf>>, acesso em 15 de novembro de 2016.
- PRICEWATERHOUSE COOPERS, disponível em :<https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2016/landing-page/pwc-19th-annual-global-ceo-survey.pdf>, acesso em 16 de novembro de 2016.
- OLIE, R; ITERSÓN, A. V; SIMSEK, Z. When do CEOs Versus Top Management Teams Matter in Explaining Strategic Decision Processes? *Studies of Mgt. & Org.*, vol. 42, no. 4, pp. 86–105, Winter 2012–13.
- RIZATTI, G.; PEREIRA, M.F; AMARAL, H.C.M. A Influencia da Liderança na Condução do Processo Implementação do Planejamento Estratégico: Estudo de caso no Hospital Universitário da Universidade Federal de Santa Catarina. **Revista Ibero Americana de Estratégia**. V.11, n.2. p – 170-196, mai/ago 2012.
- SANTOS, M. S. S. **Gestão da mudança organizacional: uma revisão teórica**. 2014. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas/FGV. Rio de Janeiro, 2014.
- STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa, estudando como as coisas funcionam**. Artmed Editora, Porto Alegre, 2011.
- WHEATLEY, M. J. **Liderança para Tempos de Incerteza**, 4^a. Ed. São Paulo, 2005.