

O PROCESSO DE MUDANÇA NA GESTÃO DO GRUPO VENTURA

GRAZIELE VENTURA KOERICH

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA (UFSC)

MARIA FERNANDA GIROLDO DE AZEVEDO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

O PROCESSO DE MUDANÇA NA GESTÃO DO GRUPO VENTURA

Introdução

O presente caso de ensino descreve como ocorreu o processo de venda do Grupo Ventura, constituído por empresas nas áreas de segurança, vigilância, mão-de-obra especializada e recursos humanos para empresas concorrentes do ramo, à *Blue* e à *Purple*. Presente em 11 cidades do estado de Santa Catarina, a empresa contava, em 2009, com 5.474 colaboradores nas unidades de Florianópolis, Blumenau, Brusque, Chapecó, Criciúma, Itajaí, Jaraguá do Sul, Joinville, Lages, Rio do Sul e Tubarão. Neste sentido, descrevem-se os acontecimentos que antecederam a venda da organização, bem como o período de transição até a efetiva venda. Além disso, buscou-se apontar os componentes constituintes desse processo de mudança organizacional.

O presente caso de ensino encontra-se estruturado da seguinte forma: caracterização do Grupo Ventura, descrição da experiência de mudança (venda das organizações), análise da experiência de mudança (confronta-se a experiência de mudança com os fundamentos teóricos), e por fim, apresentam-se as considerações finais.

A História do Grupo Ventura

Fundada pela Sra. Ana Maria Ventura, em 29 de setembro de 1969, na cidade de Rio do Cedro, como uma firma de prestação de serviço individual, a Ventura encontrava-se organizada como um grupo de empresas que atuava em todo o estado de Santa Catarina e contava com mais de seis mil colaboradores. O Grupo Ventura era constituído de empresas de terceirização de serviços de vigilância eletrônica, vigilância humana, mão-de-obra especializada e recursos humanos, sob a forma de uma sociedade familiar, estando até agosto deste ano sob a administração de sua segunda geração. As empresas que pertenciam ao grupo eram: Ventura Serviços Especializados Ltda., Ventura Serviços de Vigilância Ltda., Ventura Recursos Humanos Ltda. e Ventura Comércio Ltda.

O Grupo, no entanto, era conduzido por uma gestão compartilhada e participativa, que envolvia gerências regionais e assessorias específicas. Ao longo das últimas quatro décadas, a Ventura mantinha o foco de seus negócios para as necessidades dos clientes e a qualidade do atendimento. Como resultado, havia conquistado a liderança do mercado do estado de Santa Catarina e o reconhecimento como uma marca que transmitia confiança e credibilidade. O diferencial do grupo encontrava-se na preocupação constante em manter-se atualizado com as mais novas tecnologias e em contar com os melhores profissionais em cada área de atuação, sempre investindo em processos de capacitação do público interno.

O Grupo Ventura também se destacava pela realização de ações socioambientais com objetivo de participar ativamente na construção de uma sociedade mais sustentável. Dentre as iniciativas adotadas pelo grupo, estava a tradicional Campanha do Agasalho; o apoio a eventos culturais e esportivos; e a realização de atividades voltadas para a preservação do meio ambiente, como o plantio de árvores, campanhas de conscientização e gincanas ecológicas.

A política do Grupo Ventura consistia na busca contínua da satisfação dos clientes nos serviços especializados, limpeza, segurança, vigilância eletrônica e humana, serviços temporários (Lei 6.019/74), recrutamento e seleção de pessoal, treinamento e administração de estagiários. Sua missão era a de fornecer soluções nas áreas de atuação através de investimentos constantes em tecnologia, gestão e capacitação, a fim de gerar lucratividade com efetividade, garantindo melhor qualidade de vida e o desenvolvimento social. A organização tinha como finalidade econômica a prestação de serviços de limpeza, vigilância noturna junto a autarquias, bancos e entidades particulares. Mais tarde, em 1973, transformou sua firma individual em uma

sociedade por quotas de responsabilidade limitada, trazendo como sócio o Sr. Ludolfo Lehmkuhl. Esta sociedade fez com que houvesse a mudança da razão social para “A Mantenedora” de Ventura & Lehmkuhl.

Em 1976, os sócios anteriores admitiram a entrada de mais um sócio, o Sr. Evaristo Ventura, com o objetivo de aumentar o capital social da empresa. Com a nova sociedade, a firma passou a girar sob a razão social de Ventura & Lehmkuhl & Cia Ltda. No mesmo ano criaram a sua primeira filial, localizada na cidade de Florianópolis, Santa Catarina. Em 1980, houve uma cisão parcial, através da constituição da firma *Ventura & Lehmkuhl Ltda*, com o qual foi constituída a firma Ventura & Lehmkuhl – Serviços de Limpeza e Conservação Ltda., tendo como sócios o Evaristo Ventura e Sr Ludolfo Lehmkuhl, passando a haver duas firmas: uma no ramo de prestação de serviços de guarda e vigilância bancária e outra atuando no ramo de prestação de serviços de limpeza e conservação, mão-de-obra especializada, com trinta e quatro filiais no Estado de Santa Catarina. Sendo que, as principais filiais encontravam-se localizadas nas cidades de Blumenau, Brusque, Jaraguá do Sul, Florianópolis, Lages, Chapecó, Joinville, Criciúma, Itajaí e Tubarão.

Em julho de 1980, faleceu a Sra. Ana Maria Ventura, ficando suas cotas para seu herdeiro legal, seu esposo Sr. Evaristo Ventura, na firma Ventura, Lehmkuhl & Cia Ltda. No mesmo ano, a empresa Ventura Lehmkuhl Serviços de Limpeza e Conservação Ltda. incorporou a empresa Espreitar a seu patrimônio líquido, uma firma cujos sócios eram os Srs. Willian José Ventura e Ricardo Luís Ventura, filhos do casal Ventura. A “Espreitar” Serviços de Segurança Ltda, começou, a partir daquela data, a contar com a participação dos seus filhos na administração dos negócios. Sua primeira filial, além das fronteiras do Estado de Santa Catarina, foi estabelecida em 1981, na cidade de Porto Alegre, no Estado do Rio Grande do Sul, prestando somente serviços de limpeza e conservação. No mesmo período, a firma passou a operar também no ramo de fornecimento de lanches a estabelecimentos bancários e repartições públicas.

No ano de 1984, o sócio Ludolfo Lemhkuhl, vendeu e transferiu suas cotas das firmas Ventura, Lehmkuhl e Cia Ltda e Ventura, Lehmkuhl Serviços de Limpeza e Conservação Ltda., aos outros dois sócios, Willian José Ventura e Ricardo Luís Ventura. No decorrer dos anos, várias alterações contratuais foram efetuadas. Em 1988, foi alterada a razão social da empresa “Ventura, Lehmkuhl e Cia. Ltda.” para “Ventura, Serviços de Vigilância e Segurança Ltda.”. Já a empresa Ventura, Lehmkuhl Serviços de Limpeza e Conservação Ltda. teve sua razão social alterada para “Ventura, Serviços Especializados Ltda”.

Até agosto do ano corrente, a administração do Grupo Ventura era constituída pela diretoria, Willian José Ventura (Diretor Comercial) e Sr. Ricardo Luís Ventura (Diretor Administrativo/Financeiro), gestão da qualidade, administração de filiais, assessoria jurídica, assessoria financeira, assessoria comercial, assessoria técnica, assessoria administrativa, gerentes de filiais que contavam com o apoio dos coordenadores. Suas unidades encontravam-se estrategicamente localizadas no Estado de Santa Catarina, para operar com facilidade em todos os estados da região Sul do país, com filiais geograficamente distribuídas nos principais mercados industriais e financeiros do Estado, com a finalidade de operar os programas do grupo em suas respectivas áreas de abrangência.

Como foi a decisão de mudança?

O Grupo Ventura, que era considerado até abril de 2011 como um dos maiores do setor de vigilância e segurança do Estado de Santa Catarina, anunciou em maio de 2011 a venda da empresa Ventura Serviços de Vigilância para a empresa *Blue*. Com o negócio fechado, a *Blue* passou a ter mais de 8 mil funcionários, entre vigilantes, fiscais, supervisores e pessoal administrativo. Com a transação, a gestão tornou-se compartilhada no primeiro momento, colocando a *Blue* na liderança da atuação no setor em toda a região Sul do país. A empresa

Blue, com matriz em São José, possui filiais em Joinville, Itajaí, Blumenau, Gaspar, Brusque e Lages. Com a aquisição da Ventura Serviços de Vigilância, a empresa *Blue* ampliou sua atuação com escritórios em Rio do Sul, Chapecó, Jaraguá do Sul, Criciúma e Tubarão.

Nessa transação, a *Blue* adquiriu a empresa Ventura Serviços de Vigilância, no dia 01.05.2011, sem ativos e sem passivos, exceto o passivo trabalhista não conhecido, que ficou sob a responsabilidade da empresa *Blue*. O passivo trabalhista, conhecido até 30.04.2011, ficou sob a responsabilidade dos antigos sócios da Ventura Serviços de Vigilância. Com a transação efetivada, todo o faturamento realizado a partir de 01.05.2011, relativo a serviços prestados a partir de maio, a receita seria devida à *Blue*. Eventuais faturamentos, mesmo a partir de maio de 2011, que fossem relativos à serviços prestados antes de 01.05.2011, seriam devidos aos antigos sócios da empresa Ventura.

E para os colaboradores do Grupo Ventura ... como a mudança impactou?

Com relação aos colaboradores que permaneceram na empresa adquirida, os mesmos tiveram o seu passivo trabalhista transferido à empresa compradora. Esta, antes e no período de transição, fez uma avaliação da estrutura, em termos de colaboradores que seriam necessários para atender a sua nova realidade. A partir dessa análise realizada, nem todos os funcionários foram convidados a migrar para a empresa compradora. Alguns funcionários administrativos (assessores e gerentes) não foram convidados pela *Blue* e mantiveram-se atuando junto a outros ramos de atuação do Grupo Ventura.

Como era a gestão e o planejamento na época do Grupo Ventura?

Antes dessa transação, o Grupo Ventura, certificado pela ISO, possuía um planejamento estratégico, no qual eram definidas metas de crescimento, rentabilidade e vendas, as quais eram avaliadas mensalmente através de Eficiência Global, em todas as suas unidades. A aferição dessa Eficiência Global era mensurada pelas Assessorias, que correspondiam aos responsáveis pelos departamentos da administração central da organização. A unidade que obtivesse uma nota maior a 8,5 tinha direito a uma premiação mensal previamente definida.

Com relação aos valores defendidos pelo Grupo Ventura, destacavam-se: gestão participativa, empreendedorismo, viabilidade dos negócios, satisfação e relacionamento com cliente interno e externo, capacitação e oportunidade (tanto para o cliente interno quanto o externo), credibilidade e parceria com stakeholders, busca de diferenciais para o mercado em que atuava, relacionamento com a sociedade e responsabilidade social. Valores que durante o processo de transação das vendas não foram levados à risca em consideração. Até um mês antes da transação, os gerentes e assessores não tinham conhecimento acerca da venda da empresa. Somente depois que um boato se espalhou pelo mercado sobre a possibilidade da venda, é que os assessores e os gerentes foram informados pela diretoria sobre a possibilidade de venda da empresa.

E o que ocorreu após a venda da primeira empresa do Grupo Ventura?

Com a venda da primeira empresa, começou-se todo um planejamento com os assessores e gerentes que continuaram na organização visando ampliar os negócios das outras empresas constituintes do grupo. Esse planejamento se deu através de reuniões mensais durante dois meses. Entretanto, este planejamento não chegou a se concretizar. Logo em seguida, a empresa comunicou sobre uma parceria com a empresa *Purple*. No entanto, uma semana depois, descobriu-se que não se tratava de uma parceria, mas sim da venda de outras empresas. Nesta segunda transação, foi vendida a Ventura Serviços Especializados, Ventura Recursos Humanos

e a Ventura Locação à empresa *Purple*, que ocorreu no dia 01.08.2011. Esse momento, ainda mais que o primeiro, caracterizou-se por uma surpresa extrema por parte dos funcionários.

Nessa transação, a *Purple* adquiriu essas três empresas do grupo, sem ativos e sem passivos. Exceto o passivo trabalhista não conhecido, que ficou sob a responsabilidade da empresa *Purple*. O passivo trabalhista, conhecido até 31.07.2011, ficou sob a responsabilidade dos antigos sócios da Ventura Serviços de Vigilância. Na transação, todo o faturamento realizado a partir de 01.08.2011, relativo a serviços prestados a partir de agosto, seria receita devida à *Purple*. Eventuais faturamentos, mesmo a partir de agosto de 2011, que fossem relativos à serviços prestados antes de 01.08.2011, seriam devido aos antigos sócios da empresa Ventura. Com relação aos colaboradores que permaneceram na empresa adquirida, tiveram o seu passivo trabalhista transferido à empresa compradora. Esta, antes e no período de transição, fez uma avaliação da estrutura, em termos de colaboradores que seriam necessários para atender a sua nova realidade. Alguns funcionários foram convidados a migrar para a empresa compradora. Outros funcionários administrativos (assessores e gerentes) não foram convidados pela *Purple* e mantiveram-se atuando junto a outros ramos de atuação do Grupo Ventura.

Tanto à *Blue* quanto à *Purple* possuíam porte, ou seja, encontravam-se equiparadas às empresas adquiridas. No entanto, em termos de estrutura física e de pessoas, o Grupo Ventura estava mais bem preparado para atender ao mercado. Percebeu-se, por parte de alguns colaboradores, que a Ventura e a *Purple* possuíam uma preocupação maior com a satisfação do cliente. E já a empresa *Blue*, com os resultados financeiros. Outro ponto que vale a pena ser destacado é a rivalidade entre as equipes de trabalho das empresas compradoras e das empresas adquiridas. Fato observado principalmente na empresa *Purple* e relatado por um dos colaboradores.

Em entrevistas com colaboradores percebeu-se que o Grupo Ventura era o que possuía a melhor estrutura física, de colaboradores, de recursos tecnológicos, para atender ao mercado, quando comparada com a *Blue* e *Purple*. Nesse sentido, na visão de alguns funcionários, essas transações poderiam ter ocorrido ao contrário, ou seja, o Grupo Ventura possuía capacidade para adquirir as duas empresas compradoras. Essas transações que foram efetivadas, de acordo com alguns funcionários, se concretizaram efetivamente pelos seguintes motivos: os valores oferecidos pelas empresas satisfizeram a expectativa dos diretores; estes estavam cansados do negócio e não enxergavam herdeiros interessados em dar continuidade ao mesmo; e por último, alguns membros da família, não possuíam interesse real no negócio, mas somente nos resultados financeiros do grupo.

Ficou uma sensação de não existir uma real preocupação por parte dos dirigentes do Grupo Ventura com relação aos seus funcionários de confiança (gerentes e assessores) no que se refere à sua inserção no mercado de trabalho. Para muitos colaboradores não houve o entendimento da mudança ocorrida. Um dos colaboradores relatou que o Grupo Ventura contou com a consultoria de uma organização para dar andamento aos processos de mudança. Todavia, ficou a impressão de maior preocupação do Grupo com relação aos resultados financeiros, deixando até mesmo os assessores e gerentes sem informações sobre o que realmente estava acontecendo. Colaboradores relataram que tanto o pessoal da área administrativa, como nível de gerência e assessoria, foi pego de surpresa com ambos os processos de venda.

NOTAS DE ENSINO

Objetivos Educacionais

Este caso apresenta uma situação real na qual é enfatizado o cotidiano de um grupo empresarial, no qual os colaboradores passaram por um processo de mudança da gestão da organização. O objetivo deste caso é que seja utilizado como uma ferramenta auxiliar de ensino, principalmente em disciplinas relacionadas à Gestão de Mudanças, na graduação e em cursos

de pós-graduação *lato sensu* na área da Administração. Mais especificamente, o enredo – a história do caso de ensino - favorece a reflexão e a discussão acerca de determinados conteúdos relacionados à Gestão de Mudanças, entre os quais:

1. Relacionar o caso em questão, na perspectiva de realidade empresarial, a uma perspectiva teórica.
2. Compreender a complexidade do processo de Gestão de Mudanças (tanto na organização quanto para os colaboradores)
3. Promover a reflexão sobre a importância de uma Gestão de Mudanças bem planejada.

Fonte de Dados

Este caso de ensino é baseado em fatos reais e, para sua construção, foram utilizados dados primários, coletados por meio de entrevistas presenciais com os sócios da empresa, situada em Florianópolis. O nome das empresas e dos personagens citados no texto foram alterados para preservar a identidade do caso analisado.

Sugestão para um plano de ensino

Este caso de ensino pode ser utilizado através da leitura e análise prévia dos alunos, com indicação de textos que darão base teórica ao entendimento e suporte à análise das questões. Recomenda-se, que o professor peça aos alunos para que respondam às questões propostas como atividade, orientando a entregar respostas individuais no dia definido para a discussão, deste modo, o professor poderá avaliar o progresso dos alunos no debate.

- 1) Qual o estilo de liderança com maior potencial de eficácia no que concerne à possibilidade de resistência à mudança em um processo como o que ocorreu no Grupo Ventura?
- 2) Elabore uma proposta clara e objetiva da gestão da mudança, conforme o referencial teórico
- 3) Como os líderes do Grupo Ventura poderiam ter impedido a sensação de não existir uma real preocupação com relação aos seus funcionários de confiança (gerentes e assessores) no que se refere à sua inserção no mercado de trabalho?
- 4) Qual a classificação da mudança ocorrida na venda da empresa e possíveis causas de resistência a mudanças.

Na aula definida para a discussão, sugere-se que o professor apresente os conceitos relacionados aos temas abordados no caso. Após esta breve explanação, recomenda-se que sejam formados pequenos grupos (3 ou 4 alunos) para esclarecer eventuais dúvidas sobre o caso, compartilhar opiniões e discutir as questões previamente respondidas, no sentido de cada um dos grupos chegar a um entendimento coletivo. Na sequência, é interessante que se promova um debate com toda a turma e que sob a condução do professor, sejam confrontados os pontos de vista e *feedbacks* dos diferentes grupos formados. Em seguida, como forma de maior fixação do conteúdo exposto, é interessante solicitar aos grupos formados anteriormente, que desenvolvam uma proposta de abordagem respondendo às questões propostas, considerando os aspectos teóricos apresentados para entregar na aula seguinte.

REVISÃO DE LITERATURA E ANÁLISE

Apresenta-se a seguir uma síntese dos conceitos de gestão da mudança, papel do líder e estilos de liderança, os quais podem servir como guia para que os alunos desenvolvam sua proposição de abordagem para a situação em questão. A ideia é que, com o arcabouço teórico

fornecido, os alunos tenham condições de compreender as variáveis que influenciam as tomadas de decisões durante um processo de mudança organizacional.

Contextualização

No âmbito corporativo, cada vez mais exige-se a capacidade de realizar mudanças e melhorias de forma contínua, seja no modelo de negócios, serviços, produtos, processos e no contexto empresarial. Assim, muitas organizações estão reestruturando-se devido aos novos desafios, outras sem condições de se adaptar enfrentam sérios problemas para sobreviver. O envolvimento de pessoas competentes e talentosas para a condução do processo de mudança é crucial para assegurar o seu sucesso. Por isso, nota-se a importância de buscar ferramentas que auxiliem o dirigente da organização nesse arriscado e incerto momento de decisões.

Gestão da Mudança

A mudança organizacional é um assunto com alta aplicabilidade em diversos setores do mercado, sendo reconhecido como um tema muito útil, mas com baixa efetividade gerencial na prática. O Quadro 1 traz algumas definições sobre o conceito de mudança organizacional, abordando, no geral, que este processo requer comunicação, planejamento e ocorre por diferentes motivos. Vale destacar que, a partir do final da década de 90, as definições da literatura abordam o conceito de forma menos estática e definida, mas sim como um processo dinâmico e a compreensão de que são processos e não uma série de eventos.

Quadro 1 - Definições selecionadas sobre Mudança Organizacional

Autor (ano)	Definição
Blau; Scott (1970)	É um processo dialético, correspondendo a um conjunto de alterações na situação de uma determinada organização, sendo este ambiente técnico, social e cultural.
March (1981) e Kanter (1984)	Exploram a questão das bases para a mudança. Os conceitos e visões que dirigem as mudanças devem se basear nas tradições e pontos fortes da organização.
Araujo (1982)	É qualquer alteração significativa, articulada, planejada e operacionalizada por pessoal interno ou externo à organização, que tenha o apoio e supervisão da administração superior e atinja, integradamente, os componentes de cunho comportamental, tecnológico e estratégico.
Harari (1991)	É um processo caracterizado pelo princípio de melhoria contínua. Critica a adoção de planos refletidos por modas passageiras.
Herzog (1991)	Engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.
Porras; Robertson (1991)	Conjunto de teorias, valores, estratégias e técnicas embasadas cientificamente; mudança planejada do ambiente de trabalho com o objetivo de elevar o desenvolvimento individual e o desempenho organizacional.
Romanelli; Tushman (1994)	Descrevem a mudança através do tempo; descrevem a evolução organizacional como períodos de mudança incremental pontuados por períodos de mudança descontínua.
Nadler; Shaw; Walton (1995)	Mudança corresponde a uma resposta da organização às alterações do ambiente, visando preservar a congruência entre seus componentes organizacionais (trabalho, pessoas, arranjos organizacionais arranjos/estrutura e cultura).
Van De Ven; Poole (1995)	Mudança é um processo caracterizado por uma sequência de eventos e um mecanismo gerativo diferentes; por ciclo de vida; teleológicas; dialética e evolutiva.

Autor (ano)	Definição
Ford; Ford (1995)	Acontecimento temporal relacionado ao ponto de vista individual, que possibilita às pessoas pensarem e falarem sobre a mudança que percebem.
Stickland (1998)	A mudança se espalha em muitos domínios sujeitos sob numerosos disfarces, como transformação, desenvolvimento, metamorfose, transmutação, evolução, regeneração, inovação, revolução e transição, para citar apenas alguns.
Robbins (1999)	Atividades intencionais, proativas e direcionadas para a obtenção das metas organizacionais.
Weick; Quinn (1999)	A mudança episódica segue a sequência de descongelamento-transiçãocongelamento, enquanto a mudança contínua segue a sequência congelamentorebalanceamento-descongelamento. A mudança começa com falhas de adaptação, todavia a mudança nunca se inicia porque ela nunca para.
Bressan (2001)	Qualquer modificação (planejada ou não) nos componentes organizacionais, formais e informais, mais relevantes (pessoas, estrutura, produtos, processos e cultura), que seja significativa, atinja a maioria dos membros da organização e tenha por objetivo a melhoria do desempenho organizacional – ou sua sustentabilidade - em resposta às demandas internas e externas.
Grey (2004)	A mudança não é algo a que as organizações precisem responder; ao contrário, é resultado de suas próprias ações de mudança é uma noção traçada a partir de uma forma impensada, mas bastante significativa, de modo a torná-la algo praticamente mágico.
Sorge; Van Witteloostuijn (2004)	Mudança organizacional é onipresente, é a razão de ser da indústria de consultoria.
Neiva; Paz (2007, p. 32)	Qualquer alteração, planejada ou não, em componentes que caracterizam a organização como um todo – finalidade básica, pessoas, trabalho, estrutura formal, cultura, relação da organização com o ambiente – decorrente de fatores internos e/ou externos à organização, que traz alguma consequência, positiva ou negativa, para os resultados organizacionais ou para sua sobrevivência.
Deserti; Rizzo (2014)	As mudanças organizacionais são sintomas de uma mudança na cultura da organização.

Fonte: Bertolini (2020) com base em Wood Jr. (2004) e Bressan (2004).

Silva (2001), baseado nos diferentes critérios encontrados na literatura sobre mudança, sugere um resumo de classificação conforme apresentado no Quadro 2. De acordo com o autor, é relevante salientar que, devido às ambiguidades existentes no modo como as terminologias são empregadas nos distintos critérios encontrados na literatura, foram definidos alguns caminhos quanto à sua aplicação, no sentido dessa seleção não se justapor com as escolhas de outros autores.

Quadro 2 - Síntese dos critérios de classificação observados na literatura sobre a mudança

Tipo de critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto à intencionalidade	Intencional (ou deliberada) - Aquela cujo processo é originado, conscientemente, por uma decisão da organização.
	Não intencional (ou emergente) - Aquela cujo processo tem origem em circunstâncias não previstas e que acontece sem que a organização tenha assumido uma opção consciente para realizá-la.

Tipo de critério	Classificações da mudança organizacional
Quanto ao controle sobre o processo	Programada (também chamada de planejada - é importante ressaltar a existência de ambiguidade planejada no emprego do termo, que é utilizado algumas vezes, como sinônimo de mudança intencional) - Aquela cujo processo segue uma sequência de eventos projetados pela organização.
	Dirigida - Aquela em que, embora não haja uma sequência rígida de eventos programados, o controle do processo é assumido pela direção da organização.
	Espontânea - Aquela que acontece sem que a direção da organização tenha controle sobre o processo.
Quanto à amplitude das dimensões organizacionais afetadas	Macro - Aquela que envolve uma grande variedade de dimensões internas e externas da organização.
	Micro - Aquela que acontece de modo local, interno à organização, envolvendo um conjunto restrito de dimensões.
Quanto à frequência de ocorrência	Evolutiva (conhecida também como incremental) - Aquela que tende a ser composta por pequenas alterações que acontecem de modo sequencial, frequente, mas que, em longo prazo, podem produzir grandes alterações em diferentes dimensões da organização.
	Episódica (também chamada de intermitente) - Aquela cujo processo é marcado por um início, meio e fim, geralmente em um curto espaço de tempo.
Quanto à profundidade das alterações provocadas na organização	Normal (conhecida também como marginal ou contínua) - Aquela que tende a provocar pequenas alterações no conjunto global de dimensões da organização, com relação ao estado inicial.
	Radical (conhecida também como severa ou descontínua) - Aquela que tende a provocar grandes alterações no conjunto global de dimensões da organização.
Quanto ao principal tipo de conteúdo afetado	De natureza predominantemente técnica / econômica - Aquela que tende a afetar mais as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas do que as relações humanas na organização.
	De natureza predominantemente humana / social - Aquela que tende a afetar mais as relações humanas da organização do que as dimensões estruturais, processuais, tecnológicas e econômicas.

Fonte: Adaptado de Silva (2001).

Dessa forma, compreendendo o conceito principal, destaca-se que o modelo clássico do processo de mudança organizacional é fundamentado na proposta de Kurt Lewin para a mudança social (LEWIN, 1951). O autor percebeu que frequentemente a mudança prosseguia somente no decorrer de um pequeno espaço de tempo até que os envolvidos e as circunstâncias retornassem ao seu estado anterior. Lewin (1951) afirma que para que as mudanças sejam satisfatórias, as organizações necessitam percorrer três etapas: o descongelamento do *status quo*, o movimento para um novo estado e o recongelamento da mudança para transformá-la em permanente. Ainda que este modelo tenha sido concebido em 1951, é extraordinariamente conhecido, podendo ser identificado em diversas interpretações, aperfeiçoado pela perspectiva de diferentes profissionais do desenvolvimento organizacional. Outros modelos teóricos discutem o modo como a mudança ocorre, e se interessam com a sua execução e em como dirigi-la. Francisco (2003), em sua revisão da literatura sobre a metodologia para a gestão da mudança, enfatiza os modelos de Kerr e Ulrich (citados por Becker, Huselid e Ulrich, 2001) e Hammer (2002) (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009).

Os autores Rua, Tavares e Marinho (2015) discorrem sobre a metodologia do Instituto *Prosci* (Líder Global em Soluções de Gestão da Mudança), referencial norte americano em pesquisa e desenvolvimento de ferramentas para gerir as mudanças organizacionais. Tal perspectiva discorre sobre a passagem do âmbito individual ao coletivo dentro do processo de mudança, o qual é descrito em três fases. A primeira fase é chamada de “Preparando a Mudança”, cujas etapas incluem a definição da estratégia de mudança, preparação do time de gestão da mudança e desenvolvimento de patrocínio. A segunda fase, “Gerenciando a Mudança”, é composta pelo desenvolvimento de planos de mudança organizacional, tomada de decisões e implementação de planos. A última fase, “Reforçando a Mudança”, inicia com a coleta e análise de feedback, diagnóstico de lacunas e gerenciamento de resistências, implementação de ações corretivas e celebração do sucesso.

Nesse contexto, percebe-se a existência de causas para as mudanças endógenas e exógenas, sendo suas principais necessidades justificadas por Falconi (2004) pelas modificações do mercado; crescimento dos seus empregados através da educação e treinamento; influência da tecnologia da informação; mudanças mercadológicas; influência da cultura local e influência das pessoas. Dessa forma, identificando os fatores que impactam no processo de mudança, a sua condução precisa ser pensada de forma estratégica. As mudanças realizadas isoladamente “levam ao desperdício de energia e trazem frustrações. Mudanças que ignoram o papel central das pessoas não se sustentam no médio e longo prazo” (WOOD,1997, p.103).

Constata-se, desse modo, que as alterações organizacionais geram a necessidade de acompanhamento administrativo da empresa, especialmente no setor de gestão de pessoas, pois o preparo para novas situações, objetivos, metas e ambientes influencia no comportamento e performance dos colaboradores. Os autores Bortolotti, Junio e Borges-Andrade (2009, p.2) afirmam que “do ponto de vista individual, a mudança pode originar emoções e reações que variam do otimismo ao medo, podendo incluir ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo”. Lines (2005) destaca esses sentimentos, especialmente, nos primeiros contatos com a mudança.

Assim, é importante observar as práticas envolvidas na condução da mudança organizacional, para que os gestores visualizem os principais pontos de atenção a serem pensados. O modelo de Kotter (1998), é referenciado frequentemente em virtude de sua atualidade e amplitude, além de sua preocupação em entender os motivos dos insucessos de boa parte dos esforços em transformações organizacionais. Kotter (1998) considera que, apesar das peculiaridades de cada caso, a maioria dos processos de mudança abrangem oito erros fatais, os quais são exibidos no Quadro 3. A proposta de Kotter é elaborada a partir da análise desses erros, os quais são identificados como cruciais no insucesso da implementação de mudanças organizacionais e apresenta uma sequência de oito etapas, resumidas também no Quadro 3, de forma a preveni-los ou eliminá-los. Kotter (1998) indica que esses são os oito passos necessários para a implementação efetiva de um processo de mudança (PINTO; COUTO-DE-SOUZA, 2009).

Quadro 3 - Oito erros fatais em um Processo de Mudança

Erros do Processo de Mudança	Passos do Processo de Mudança
<p>1. Permitir complacência excessiva. O maior erro cometido pelos gestores da mudança é não estabelecer um sentido de urgência entre os membros da organização. a dificuldade em fazer com que os indivíduos abandonem suas zonas de conforto costuma ser subestimada.</p>	<p>1. Estabelecer um senso de urgência Examinar o mercado e as realidades competitivas. Identificar e analisar crises, ameaças e oportunidades.</p>

Erros do Processo de Mudança	Passos do Processo de Mudança
<p>2. Falhar na criação de uma coalizão administrativa forte. Os altos executivos devem se comprometer com a mudança e montar um grupo de pessoas que tenha poder suficiente para liderar o processo trabalhando em equipe. nos casos em que essa coalizão não é suficientemente forte, os progressos tendem a ser apenas aparentes e momentâneos.</p>	<p>2. Criar uma coalizão para a liderança. Reunir um grupo com poder suficiente para liderar a mudança. Garantir que esse grupo trabalhe como uma equipe.</p>
<p>3. Subestimar o poder da visão corporativa. A ausência de uma visão apropriada o processo de transformação pode facilmente se dissolver em confusões, incompatibilidades e desperdício de tempo com projetos que seguem uma direção errada ou nenhuma direção. a visão tem um papel fundamental no direcionamento e alinhamento dos esforços de mudança.</p>	<p>3. Desenvolver visão e estratégia. Criar uma visão que ajude a direcionar os esforços da mudança. Desenvolver estratégias para atingir esses objetivos.</p>
<p>4. Comunicar a visão de forma ineficiente. Mesmo que as pessoas estejam insatisfeitas com a situação atual, não farão sacrifícios, a não ser que acreditem que a mudança é realmente possível e que seus potenciais benefícios são atraentes. Se não houver credibilidade e abundância na comunicação, os funcionários não se envolverão no processo.</p>	<p>4. Comunicar a visão da mudança. Utilizar todos os veículos possíveis para comunicar constantemente a nova visão e suas estratégias. Fazer com que o grupo responsável pela liderança do processo modele o comportamento esperado dos funcionários.</p>
<p>5. Permitir que obstáculos bloqueiem a nova visão. As iniciativas de mudança costumam falhar, mesmo que os empregados estejam comprometidos com a nova visão, quando as pessoas sentem que não têm poder para superar os grandes obstáculos em seu caminho.</p>	<p>5. Dar empowerment aos funcionários para a realização de ações abrangentes Eliminar os obstáculos. Modificar os sistemas de estruturas que obstruem visão da mudança. Encorajar os funcionários a assumirem riscos e estimular ideias, atividades e ações não tradicionais.</p>
<p>6. Falhar na criação de vitórias de curto prazo. Muitas pessoas não continuam se esforçando, a não ser que haja suficiente evidência, em seis ou oito meses, de que estão sendo produzidos resultados esperados. na ausência de visões de curto prazo, muitos funcionários desistem ou desenvolvem forte resistência.</p>	<p>6. Gerar vitórias de curto prazo. Planejar visões de ganho ou melhorias de performance. Criar esses ganhos. Reconhecer visivelmente e recompensar as pessoas que tornaram esses ganhos possíveis</p>
<p>7. Declarar vitória prematuramente. Após alguns anos de trabalho duro, as pessoas ficam tentadas a declarar vitória do programa de mudança na constatação do primeiro grande resultado de melhora. enquanto as mudanças não forem consolidadas na cultura da organização, o que pode levar de três a 10 anos, os novos processos são frágeis e sujeitos à regressão.</p>	<p>7. Consolidar os ganhos e produzir mais mudanças. Utilizar o aumento de credibilidade para modificar sistemas, estruturas e políticas que não estejam harmonizados entre si e não sejam adequados à visão da mudança. Contratar, promover e desenvolver pessoas que possam implementar a visão da mudança. Revigorar o processo com novos projetos, temas e agentes de mudança.</p>
<p>8. Negligenciar a incorporação sólida das mudanças à cultura corporativa. As mudanças se consolidam apenas quando passam a ser vistas pelos indivíduos como atividades rotineiras e incorporadas à cultura da organização. É importante mostrar às pessoas envolvidas como suas crenças e atitudes ajudaram a melhorar o novo desempenho. também é preciso que haja tempo suficiente para assegurar que os gerentes personificaram a mudança.</p>	<p>8. Incorporar as mudanças à cultura da organização. Gerar melhoria de performance por meio de comportamento orientado para o consumidor e para a produção, aumentar e melhorar a liderança e criar um gerenciamento mais efetivo. Articular conexões entre os novos comportamentos e o sucesso da organização. Desenvolver maneiras de assegurar o desenvolvimento de lideranças e sucessão.</p>

Fonte: Adaptado de Pinto e Couto-de-Souza (2009) com base em Kotter (1996).

Papel do líder na gestão da mudança

Durante um processo de fusão, estabelece-se uma nova dinâmica entre as empresas, seja nas decisões tomadas quanto a novos processos ou na gestão de pessoas durante a transição. Assim, um desempenho positivo dessas atividades depende tanto da capacidade dos líderes de conduzir esse processo quanto da capacidade dos indivíduos de aceitar ou não essas transformações (LEWIN, 1951; MARQUES, 2012; MAS, 2008). A gestão da mudança deve abranger todos os níveis hierárquicos de uma organização, para que o envolvimento dos colaboradores agregue beneficentemente no alcance dos objetivos pretendidos. Kotter (1999) comenta que a cooperação, ao contrário do isolamento dos indivíduos, possibilita modificar tradições e superar desafios com mais agilidade. Mocsanyi (2007) salienta a importância dos facilitadores do processo de transição, ou seja, pessoas que ocupam posições-chaves na empresa e podem deixar mais claro o fluxo de informações e, com isso, se desvencilhar de valores e hábitos antigos para estarem abertos ao novo. O conceito de liderança explicado por Kotter (1999, p. 26):

A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e as inspira para a ação, apesar dos obstáculos [...] a transformação bem-sucedida consiste em 70 a 90% de liderança, e apenas em 10 a 30% de gerenciamento.

Conforme Almada e Policarpo (2016), os principais estilos de liderança são a carismática, autêntica, transacional e transformacional, cujas abordagens são atribuídas a outros autores, os quais afastam-se dos modelos tradicionais do conceito. Assim, Weber (1974) traz um contexto de pressão e crise como originários de comportamentos do líder carismático, e segundo Conger e Kanungo (1998), as quatro características majoritárias destes líderes são a visão e articulação, risco pessoal, sensibilidade às necessidades dos liderados e comportamentos não convencionais. Por outro lado, a liderança autêntica representa um posicionamento ético e fiel aos valores do líder, sendo transparente aos seus liderados. Walumbwa et al. (2008) citam quatro fatores da liderança autêntica: autoconsciência, transparência relacional, processamento equilibrado e internalização da perspectiva moral. A liderança transacional envolve a relação de vínculo entre o líder e o liderado mediante uma recompensa, isto é, um sistema de trocas em que se é incentivado e esperado um tipo de comportamento dos colaboradores (HOLLANDER, 1978; YUKL, 1989). Por fim, a abordagem de liderança transformacional revela um ângulo agregador de diferenças, no sentido que o líder busca atuar num ambiente de diferenças dos liderados e incentivá-los a ir em busca do melhor à organização. De acordo com Avolio e Bass (1995), os líderes transformacionais procuram moldar suas circunstâncias e não serem apenas reativos.

Nesse sentido, haja vista que a mudança organizacional possui relação direta com a liderança da empresa, o planejamento e a gestão dos processos, nota-se que o comportamento dos colaboradores frente às transformações pode causar adaptação ou resistência. Oreg (2006) aborda 3 dimensões da resistência, sendo elas a comportamental, cognitiva e afetiva, além de afirmar que os comportamentos, pensamentos e sentimentos sobre a resistência devem ser observados como positivos ou negativos, ao invés de ruins ou bons. Assim, verifica-se a existência de motivações ao comportamento resistente, os quais, muitas vezes, ocorrem pela falta de objetivos claros no processo de mudança (MARQUES, MORAIS E ALBERGARIA, 2011). O Quadro 4 abaixo explicita causas quanto à resistência, conforme seus autores.

Quadro 4 - Causas de resistência à mudança e autores relacionados

Causas	Descrição explicativa das causas	Autores
Em segurança econômica	Ameaça à estabilidade vigente	Nadler (1987) e Oreg (2006)

Causas	Descrição explicativa das causas	Autores
Medo do desconhecido	Proporciona sensação de insegurança, incerteza e medo	Nadler (1987), Nadler e Tushman (1989), Steinburg (1992) e Coghlan (1993)
Ameaças ao convívio social	Amizades, relacionamentos sociais	Nadler (1987), Chreim (2006) e Van Dick, Ulrich e Tissington (2006)
Hábito	Mudança de hábito	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Giangreco e Pecci (2005) e Chreim (2006)
Dificuldade de reconhecer a necessidade de mudança	Necessidade de desacomodar	Nadler (1981), Baron e Greenberg (1989), Wanberg e Banas (2000) e Oreg (2006)
Inércia estrutural	Estrutura organizacional rígida como forma de estabilidade	Hannan e Freeman (1984) e Baron e Greenberg (1989)
Inércia do grupo	O comportamento do grupo pode ser um limitador	Baron e Greenberg (1989) e Van Dick et al. (2006)
Ameaça ao poder existente	As relações de poder podem ser ressignificadas	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Oreg (2006)
Experiência anterior de mudança malsucedida	Projeção do futuro baseada na vivência passada	Katz e Kahn (1976), Baron e Greenberg (1989) e Armenakis e Bedain (1999)

Fonte: Almada e Policarpo (2016) com base em Oreg (2006) e Marques (2012).

Logo, verifica-se a notável influência do líder na gestão da mudança organizacional, quanto à sua atuação operacional, social e no papel que exerce frente aos seus liderados. Isso reflete na condução efetiva do processo de mudança, bem como na gestão das pessoas, podendo ou não gerar um quadro de resistência. Isso demonstra que os indivíduos possuem interesses distintos e reagem de forma diferente às mudanças, reforçando a necessidade estratégica do líder dentro do sistema de decisões e etapas da mudança organizacional.

Análise do Caso

Neste tópico, exibem-se algumas informações que subsidiarão o professor na discussão do caso com os alunos em sala de aula. Primeiramente, disponibiliza-se uma análise geral do caso e, a posteriori, apresenta-se uma proposta para o uso dos conceitos e abordagens apresentadas.

- 1) Qual o estilo de liderança com maior potencial de eficácia no que concerne à possibilidade de resistência à mudança em um processo como o que ocorreu no Grupo Ventura?

O processo de liderança constitui-se como um evento que compreende o esforço do líder em sensibilizar a conduta dos seguidores em determinada situação, através dos por meio dos elementos de influência interpessoal, situação, comunicação e metas a serem atingidas, como pontuam os autores Tannenbaum, Weschler e Massarik (1972). De acordo com Almada e Policarpo (2016) a resistência à mudança dos colaboradores constatada em um processo de fusão pode estar associada a vários aspectos sociais, individuais e organizacionais. Não obstante, a liderança formal se identifica como um dos principais fatores que influenciam no sucesso ou no fracasso dos processos de mudança. Uma vez que a fusão se constitui como um

processo de mudança envolto de complexidade tanto em termos objetivos quanto em termos subjetivos, a liderança no processo de fusão é de suma relevância para sua efetividade. A liderança formal, porém, não tem um direcionamento único e pode se manifestar de várias maneiras, consideradas como “estilo de liderança”.

Nesse sentido, de acordo com os estilos de liderança apresentados por Almada e Policarpo (2016), como a carismática, autêntica, transacional e transformacional, percebe-se que em um processo de fusão o estilo com maior potencial de eficácia no que concerne à possibilidade de resistência à mudança seria o transformacional, haja vista que, considerando a literatura visitada, é o tipo ideal em situações nas quais é necessário restabelecer o equilíbrio e fazer com que os indivíduos participantes percam o medo do desconhecido e deixem de se sentir ameaçados por uma possível perda de identidade. Com algumas ressalvas, o estilo autêntico também tem grande potencialidade no processo de fusão, pois é a referência do líder que move a equipe; mas caso o líder se posicione contrário à mudança, os liderados também terão a tendência a resistir. Neste sentido, a resistência à mudança pode ser reflexo do estilo de liderança praticado, conforme foi demonstrado na correlação teórica feita no estudo de Almada e Policarpo (2016).

- 2) Elabore uma proposta clara e objetiva da gestão da mudança, conforme o referencial teórico

No Quadro 5, apresenta-se uma proposta de Projeto de Gestão da Mudança para o presente caso, seguindo a sugestão de Kotter (1996).

Quadro 5 - Proposta de Gestão da Mudança

Passos	Descrição
1. Estabelecer senso de urgência	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer reuniões com maior frequência. - Definição de um cronograma de reuniões preliminares de forma a envolver mais todos os servidores da organização, fornecendo uma percepção do cenário atual e das mudanças que ocorrerão. - Promover a discussão sobre receios e dúvidas dos colaboradores. - Informar constantemente por e-mail institucional os colaboradores sobre o andamento do processo de mudança e seus impactos na vida funcional.
2. Criar uma coalizão	<ul style="list-style-type: none"> - Definir uma equipe com pessoas-chave para a condução da mudança. - Informar aos colaboradores sobre a equipe constituída para o desenvolvimento do processo de mudança de forma que possam dirimir suas dúvidas quando necessário.
3. Desenvolver a visão e estratégia	<ul style="list-style-type: none"> - Criar um plano gestor da mudança, contemplando as ações, responsabilidades e prazos. - Planejar e detalhar as atividades que serão desenvolvidas, dando ampla divulgação a todos os servidores.
4. Comunicar a mudança da visão	<ul style="list-style-type: none"> - Criar e implementar um plano de comunicação para sensibilizar todos os envolvidos, sempre mantendo-os informados sobre os detalhes da implementação (de forma que desperte um sentimento de pertença).
5. Promover uma ação ampla	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar as reações dos envolvidos, identificando e buscando minimizar barreiras, e amplificar os benefícios a longo prazo para os colaboradores e usuários finais.
6. Criar realizações de curto prazo	<ul style="list-style-type: none"> - Monitorar e comunicar os benefícios alcançados através das melhorias executadas na organização. - Reconhecer e agradecer formalmente a contribuição dos diversos colaboradores que se engajarem nesse processo.
7. Consolidar ganhos e produzir	<ul style="list-style-type: none"> - Fazer uso da credibilidade das realizações de curto prazo para alavancar a mudança. - Empregar práticas de comunicação para fortalecer o processo de mudança.

Passos	Descrição
mais mudança	
8. Ancorar novas abordagens na cultura	<ul style="list-style-type: none"> - Promover palestras e encontros com todos os envolvidos, com o intuito de reforçar as justificativas da mudança e a importância do engajamento dos envolvidos neste processo. - Incentivar os colaboradores a engajarem-se no processo indicando os benefícios decorrentes de tal postura.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Dessa forma, retoma-se a metodologia do Instituto *Prosci*, cujas três fases relacionam-se ao Quadro 5, citado acima, na medida em que a primeira etapa, “Preparando a Mudança”, pode ser associada ao passo 1 e 2 de Kotter (1996), haja vista a necessidade de preparo prévio do time quanto às mudanças futuras, ao estabelecer senso de urgência e identificar gestores-chaves no fluxo de informações empresariais, com o papel de serem elos na comunicação e gestão do processo de mudança. Entretanto, observa-se que tal etapa, na fusão do Grupo Ventura e as demais organizações, não ocorreu de forma transparente e ágil, haja vista o desconhecimento prévio de gerentes quanto à venda, o que tem o potencial de gerar resistência nos colaboradores. A segunda etapa de *Prosci*, “Gerenciando a Mudança”, é relacionada aos tópicos 3, 4, 5 e 6, uma vez que é o desenvolvimento prático da mudança, desde seu planejamento estratégico, tomadas de decisões, comunicação e execução das ações traçadas. Assim, cada etapa embasa a necessidade da outra, constatando que essas fases também foram ínfimas do presente caso, uma vez que o planejamento exige um mínimo período de tempo para sua implementação, bem como envolvimento de toda a hierarquia de colaboradores, prezando pela transparência dos cronogramas e objetivos claros no processo. Por fim, os passos 7 e 8 de Kotter (1996), cujo intuito é fortalecer a mudança ao reforçar sua importância, diferem-se da fase “Reformando a Mudança”, pois esta preza pela melhoria contínua quanto às possíveis resistências de colaboradores, ações corretivas e análises de feedbacks, e não somente por incentivar o engajamento no processo.

- 3) Como os líderes do Grupo Ventura poderiam ter impedido a sensação de não existir uma real preocupação com relação aos seus funcionários de confiança (gerentes e assessores) no que se refere à sua inserção no mercado de trabalho?

Percebe-se, através da literatura apresentada, que mudanças organizacionais exigem uma supervisão organizacional, especialmente no setor de gestão de pessoas, uma vez que a preparação para novas circunstâncias, objetivos, metas e ambientes interfere na conduta e no desempenho dos envolvidos no processo. Na perspectiva do indivíduo, o processo de mudança organizacional pode desencadear emoções e reações que se alternam do otimismo ao medo, podendo conter sentimentos de ansiedade, resistência, desafio, energia, ambiguidade, entusiasmo, incapacidade, receio, motivação e pessimismo (Bortolotti, Junio e Borges-Andrade, 2009). Nesse sentido, os líderes do Grupo Ventura poderiam ter impedido a sensação de não existir uma real preocupação em relação à inserção no mercado de trabalho dos gerentes e assessores inserindo a questão no plano de gerenciamento da mudança, de forma formal, contemplando as ações a serem executadas e dando maior transparência aos envolvidos. Essa necessidade de clareza aos envolvidos vai ao encontro do que Kotter (1997) prevê como primeira etapa de um processo de mudança organizacional bem-estruturado, ou seja, o estabelecimento de um senso de urgência, removendo fontes de complacência (falta de feedback externo acerca do desempenho da empresa; sistemas errôneos de avaliação interna; otimismo elevado da alta administração; além de uma cultura organizacional que busca evitar conflitos e más notícias, entre outras). Em outras palavras, significa que, se os líderes do Grupo

Ventura sabiam desde a negociação da venda que alguns gestores e assessores não migrariam para a nova empresa pelo fato de já existirem pessoas nas respectivas posições, isso deveria ter sido apresentado desde o início do processo. Essa postura por parte dos líderes desde o começo do processo poderia ter amenizado o clima de desconfiança gerado que acabava acarretando também redução no comprometimento dos envolvidos.

- 4) Qual a classificação da mudança ocorrida na venda da empresa e possíveis causas de resistência a mudanças.

De acordo com o Quadro 2, classifica-se o processo de mudança ocorrido no Grupo Ventura como intencional (intencionalidade), dirigido (controle sobre o processo), macro (amplitude das dimensões organizacionais afetadas), episódica (frequência de ocorrência), radical (profundidade das alterações provocadas na organização) e humana (principal tipo de conteúdo afetado). Essas afirmações são feitas à medida que o Grupo Ventura realizou a fusão de forma rápida, propósito econômico, de baixa comunicação e transparência, com menor alinhamento cultural na nova composição do quadro de funcionários e definitivo.

Quanto às causas de resistência identificadas na presente história, conceituadas no Quadro 4, é importante observar que a rapidez das mudanças trouxe uma grande surpresa aos funcionários, dos quais alguns não foram convidados a migrar para a empresa compradora. Esse cenário aponta a causa de segurança econômica, visto a ameaça à estabilidade dos colaboradores e a de medo do desconhecido, uma vez que a falta de objetivos claros gera dúvidas e sensação de incerteza sobre o futuro individual e coletivo.

Referências

- ALMADA, L.; POLICARPO, R. V. S. A relação entre o estilo de liderança e a resistência à mudança dos indivíduos em um processo de fusão. **REGE-Revista de Gestão**, v. 23, n. 1, p. 10-19, 2016.
- BECKER, B. E. et al. **Gestão estratégica de pessoas com o “scorecard”**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- BERTOLINI, A. L. **A gênese das capacidades dinâmicas: contribuição da aprendizagem experiencial para o *sensemaking* em contextos de mudança organizacional**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2021.
- BORTOLOTTI, S. L. V.; SOUSA JUNIOR, A. F.; ANDRADE, D. F. Resistência à mudança organizacional: avaliação de atitudes e reações em grupo de indivíduos. **VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia–Seget, Rezende RJ**, 2011.
- CONGER, J. A.; Kanungo, R. Toward a behavioural theory of charismatic leadership in organizational settings. **The Academy of Management Review**, 12, 637–647, 1998.
- FALCONI, V. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
- FRANCISCO, R. P. **Metodologia de gestão de mudanças para apoiar a implementação e manutenção de um sistema de gestão de qualidade**. Dissertação (Mestrado em Administração) — Departamento de Administração, UFSC, Florianópolis, 2003.
- HAMMER, M. **A agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- HOLLANDER, E. P. **Leadership dynamics: a practical guide to effective relationships**. New York: Free Press, 1978.
- KOTTER, J. P. **Leading change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.
- KOTTER, J. P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KOTTER, J. P. **Winning at change**. *Leader to Leader Journal*, n. 10, Fall 1998.

- KOTTER, J. P. Liderando a mudança: por que fracassam as tentativas de transformação. In: MUDANÇA: **Harvard Business Review**. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- LEWIN, K. **Field theory in social science**. New York: Harper and Row, 1951.
- LINES, R. The structure and function of attitudes toward organizational change. **Human Resource Development Review**, 4(1), 8–31, 2005.
- MARQUES, A. L. **Resistência à mudança e suas relações com o comprometimento, qualidade de vida e estresse no trabalho**: estudo da reforma gerencial do governo de Minas Gerais (Tese titularidade). Belo Horizonte: Centro de Pesquisas e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, 2012.
- MARQUES, A.L.; MORAIS, K.; ALBERGARIA, A. R. Gerenciamento de desempenho de servidores públicos: estudo sobre a cooperação e a resistência dos servidores à implantação da avaliação de desempenho individual pelo governo de Minas Gerais. In: **XXXV Encontro Associação Nacional de Pós Graduação e Pesquisa em Administração**, Anais. Rio de Janeiro, 2011.
- MAS, A. Labour unrest and the quality of production: evidence from the construction equipment resale market. **Review of Economic Studies**, 75(1), 229–258, 2008.
- MOCSÁNYI, D. C. **Consultoria No Novo Milênio**: Tendências. RH Portal, [s.l.], jan, 2007. Disponível em: [http:// https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/consultoria-no-novo-milnio-tendencias/](http://https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/consultoria-no-novo-milnio-tendencias/). Acesso em: 02 de julho de 2021.
- OREG, S. Personality, context, and resistance to organizational change. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15(1), 73–101, 2006.
- PINTO, M. C. S.; COUTO-DE-SOUZA, C. L. Mudança organizacional em uma empresa familiar brasileira. **Revista de Administração Pública**, v. 43, p. 609-634, 2009.
- RUA, M.; TAVARES, S.; MARINHO, W. Gestão de Mudanças Organizacionais em Projetos Globais. **Revista Mundo Project Management**. Ano 11, nº 63, 2015.
- SILVA, J. R. G. da. **Comunicação e mudança em organizações brasileiras**: desvendando um quadro de referência sob a ótica do sujeito e da reconstrução de identidades. Tese (Doutorado em Administração) – Instituto de Administração e Gerência, PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2001.
- TANNENBAUM, R.; WESCHLER, I. R.; MASSARIK, F. **Liderança e organização**: uma abordagem de ciência do comportamento. São Paulo: Atlas. Tradução Auriphebo B. Simões, 1972.
- WALUMBWA, F. O. et al. Authentic leadership: development and validation of theory-based measure. **Journal of Management**, 34(1), 89–126, 2008.
- WEBER, M. **Ensaio de sociologia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.
- WOOD, T. Jr. **Mudança organizacional**: aprofundando temas atuais em administração de empresas. São Paulo: Atlas, 1995.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1989.