

# A DESCONTINUIDADE DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS E SEUS IMPACTOS NA IDENTIDADE ORGANIZACIONAL

Paulo Pinto da Costa da Luz<sup>1</sup>

Stella Regina Reis da Costa<sup>2</sup>

## Resumo

As mudanças contínuas de lideranças, as constantes trocas nas funções de comando, podem ser benéficas nas organizações. No entanto, mudanças necessitam ser investigadas e analisadas para se ter certeza se os valores organizacionais estão sendo compartilhados, a fim de se garantir a centralidade, a distinção e durabilidade. Mudar tem se transformado numa onda de contínuas e sucessivas trocas de lideranças e, nem sempre os resultados das mudanças chegam a ser assertivos. O objetivo do artigo é analisar e identificar as descontinuidades das decisões estratégicas que impactam a dimensão da identidade organizacional e propor plano de mitigação para as descontinuidades. A metodologia foi viabilizada através de pesquisa quantitativa e qualitativa, para levantar através da percepção de líderes e colaboradores sobre processos de mudanças organizacionais, aplicada num universo de 330 contatos empresariais, através da rede de negócios LinkedIn, tendo sido aplicada na plataforma digital da ferramenta *Survey MonKey*. Os resultados, dentro da Dimensão da Identidade, apontaram para a existência de fatores críticos com concordâncias totais entre líderes e colaboradores, sobre aspectos que implicam no comprometimento da imagem organizacional, reputação e, valores éticos nas organizações, reproduzindo-se em dificuldades na implantação e manutenção das estratégias de gerenciamento, e, principalmente junto a autoestima dos colaboradores.

**Palavras-chave:** Identidade Organizacional. Mudança Organizacional, Cultura Organizacional. Processo Decisório.

---

<sup>1</sup> LUZ, Paulo Pinto da Costa da. Mestrado em Sistema de Gestão – UFF.

<sup>2</sup> COSTA, Stella Regina Reis da. Dsc. Mestrado em Sistema de Gestão – UFF.

## 1 Introdução

Modernamente, as reestruturações organizacionais são fontes constante de mudanças nas organizações. movimentos organizacionais promovem gradativos rompimentos da tradição e dos condicionamentos das organizações. As necessidades e fatos geradores, embora diferenciados, têm frequentemente possibilitado a adoção de novos procedimentos administrativos, novas tecnologias e diferentes formações de arranjos de poder, marcados por traços de singularidades e com suporte na instrumentalidade estratégica. Entretanto, reestruturações não devem ficar limitadas à organicidade e das novas propostas e métodos de gestão, precisam ir além, produzindo efeitos concretos nas atividades fins da organização.

Segundo (BARRETT, 2014, ps., 20-31) fazendo referência a estudos e resultados de pesquisas, que correlacionam o aumento do desempenho financeiro com avanços na cultura, nos valores e nos engajamentos dos funcionários, reforça que valores organizacionais, são estratégias imprescindíveis para a receita de engajamento e para o sucesso organizacional, sendo a justificativa mais importante para que os resultados possam ser vistos como consequência do empoderamento de líderes e colaboradores.

Atualmente, as mudanças nas organizações estão ampliadas e ainda sofrem com os fenômenos de desenvolvimento de novas tecnologias, da concorrência econômica global, novos mercados, instabilidades dos mercados financeiros, além de impactos recentes sobre a postura ética, valores e de questões sobre a diversidade<sup>3</sup> Desta forma, o objetivo nesse artigo foi analisar e identificar discontinuidades das decisões estratégicas que possam impactar a identidade organizacional e propor um plano de mitigação na gestão, dado a importância que os sentimentos de pertencimento, valores e a autoestima tem para o sucesso organizacional.

---

<sup>3</sup> A população mundial tem sofrido com diversos problemas relacionados à miséria, desemprego, poluição, epidemia, saúde, dentre outros. Ações de natureza social, com foco em atender as necessidades geradas por essas mazelas, apresentam-se com um grande poder de transformar a realidade vivida por essa parcela da sociedade desassistida socialmente, visto que constituem oportunidades de melhoria na qualidade de vida das pessoas envolvidas (Bignetti, 2011; Gentil, 2019) e consequentemente fomentam o desenvolvimento da capacidade de mudança de uma região ou localidade. (Prim. M, et al Livro, Inovação Social, Negócios Sociais-desenvolvimento Sustentável Cap. 1, pag. 01)

## **2 Fundamentação Teórica**

No âmbito organizacional, os estudos sobre identidade organizacional começaram a se desenvolver a partir da década de 80, sendo através do exercício de papéis que a identidade no trabalho se ativa, segundo (Baugenet, *apud*, MACHADO, H.V. 2003).

As organizações se constituem num lugar de socialização importante para os indivíduos que nela trabalham, suas identificações estão vinculadas (01) ao trabalho que realizam, pois visa progressão profissional, (02) com a empresas, pois visam se proteger e (03) com uma trajetória, visando seu projeto pessoal , sua identidade, aponta (Sainsanlieu, 1995, *apud* MACHADO H.V.(2003). A identidade organizacional pressupõe a vida prática das organizações e, por consequência, as trocas realizadas entre líderes e colaboradores, ou como líderes gerenciam, desdobram metas, avaliam e conduzem suas equipes, assim como reflete, em como os colaboradores se sentem gerenciados, como são estimulados a produzir, como percebem suas avaliações e reconhecimentos.

### **2.1 Identidade Organizacional - aspectos conceituais**

As primeiras conceituações com relação a identidade organizacional surgem a partir dos trabalhos realizados por Albert e Whetten, os quais apontam que a identidade organizacional representa um conjunto de crenças partilhadas por membros de toda a organização, apontando para suas questões centrais, sua plena distinção e existência duradoura, também Albert e Whetten (1998), *apud* MACHADO H., V. 2003), citam ter-se três critérios que podem ser utilizados para definir identidade organizacional: (01) critério de centralidade, o qual aponta a essência da organização, sua natureza e especialização, (02) o que distingue uma organização das outras, (03) seu traço contínuo, singular marcando suas características estáveis no tempo.

Identidade organizacional, também pode ser encontrada como sendo uma forma pela qual a organização percebe a si mesma, como estabelece suas relações e ligações entre os estudos sobre a identidade no campo organizacional e a psicologia social, ou como resume Barney, *et al.* (1998), *apud* RUÃO, T. (ps., 12-13, 2001)), seria: “a teoria que membros de uma organização tem sobre quem são”, sendo assim, a identidade organizacional, considera a

forma como as organizações gerenciam sua imagem, reputação e administram a percepção de como sua imagem externa e como esta imagem as afeta.

Silva, 2000; Woodard, 2000, apud BUNCHRAFT, A, F. (ps., 7-10), nos aponta que a extensão do conceito de identidade está vinculado aos fenômenos organizacionais e apontam que além do indivíduo, outras entidades possuem igualmente “identidade”, sugerindo que tal conceito deva ser compreendido de duas formas: foco na dimensão do objeto focal (indivíduo, grupo e organização) e foco na dimensão da observação (facetas de como é efetivamente percebida interna e externamente).

Em síntese a identidade organizacional, se constitui num fenômeno relacional, construído em oposição entre aquilo que há de comum entre os indivíduos (membros de um grupo), sentimento de pertencimento para com segurança compartilhar símbolos, crenças, e significados, assim como, nas diferenças, percebendo o que é diferente e, portanto, não o faz pertencer como indivíduo a outro determinado grupo.

## **2.2 Impactos Advindos do Processo Decisório**

As conceituações sobre o processo decisório iniciam com o chamado princípio da racionalidade limitada proposta por SIMON (1976) e percebe as organizações em termos de redes de decisão e de tomadores de decisão. A questão é que para tomar as melhores decisões racionais, caberia ao tomador de decisões a identificação de todas as alternativas disponíveis, a previsão de todas as consequências produzidas em cada uma dessas alternativas e a avaliação de cada uma dessas alternativas com relação aos objetivos e às preferências. ALVARENGA NETO, R. C. D. (2008).

As decisões completamente racionais irão requerer informações além da capacidade de coleta da empresa, amplo processamento de informações, construção de cenários e modelos simplificados do mundo real que possibilitem um olhar, sob um ângulo que permita a formação de um construto que apoie a decisão.

Choo (1998) apud ALVARENGA NETO, R. C. D. (2008). afirma que o processo decisório é dirigido pela busca de alternativas que sejam boas o bastante, para não prejudicar a busca pela melhor alternativa existente. A informação deve ser processada com o propósito de reduzir ou evitar a incerteza e apoiar a tomada de decisão.

A decisão, segundo CHIAVENATO (2000) é o processo de análise e escolha entre as alternativas disponíveis de cursos de ação que a pessoa deverá seguir. Desta forma, a teoria

comportamental da organização é um complexo sistema de decisões, onde cada pessoa ou cada membro da organização participa consciente e racionalmente quando escolhe e decide entre as muitas alternativas, racionais, que lhes são apresentadas.

O Processo de tomada de decisão sempre se apresenta seguido de passos e sequências que devem ser refletidas e apontadas, portanto, uma determinada etapa influenciará a seguinte e assim por diante. As decisões também incorreram sempre em grau de subjetividade e, portanto, recomenda-se que tanto para líderes como para os colaboradores que, ao se tomar decisões, torna-se imprescindível diferenciar tomada de decisão e tomadores de decisões. As organizações são redes decisórias, as decisões necessitam ser desdobradas de comprometimento de ações em curso, devem facilitar a ação pela definição e elaboração de propósitos e pela alocação dos recursos necessários, necessitam ser completamente racionais e, finalmente, devem requerer informações além da capacidade que a organização já possui de um processamento de informações, além da capacidade de execução de seres humanos ALVARENGA NETO, R. C. D. (2008).

### **2.3. Impactos Advindos do Processo de Mudança Organizacional**

Mundialmente os dados de determinadas empresas são apontados no índice da Standard & Poor's 500 Index - S&P 500, o qual consiste na maioria, mas não em todas as maiores empresas dos Estados Unidos. A capitalização de mercado da S&P é de 70 a 80% da capitalização total do mercado de ações dos EUA. Trata-se de uma referência comumente usada para o desempenho da carteira de ações na América e no exterior. O pano de fundo desse acompanhamento é saber quem são as empresas que permanecem nesse ranking, no entanto, na maioria das empresas hoje ranqueadas como as melhores do mundo, provavelmente nos próximos 15 (quinze) anos, não mais estarão lá, afirmam GIONES, BREM e BERGER (2019, ps.,04-08), após entrevistas e insights realizados junto a dois líderes do setor de energia, *Arndt Neuhaus* (RWE - Alemanha) e *David Crane* (NRG - EUA), ao responderem sobre os desafios em suas organizações.

Nesse cenário as decisões estratégicas em tempos turbulentos, são o pano de fundo de incertezas em que líderes e colaboradores convivem no dia a dia organizacional. As lições aprendidas colocam diariamente líderes a fazerem escolhas estratégicas certas, preservar os negócios principais, e preparar as organizações para o futuro.

Como os líderes poderão fazer escolhas, quando a indústria está em transformação? No artigo citado os autores, constataram que os atuais modelos tradicionais de negócios corroeram rapidamente e os atores dominantes perderam suas posições. Além disto, mostram como executivos lideraram a transformação das organizações, utilizando-se da metodologia do popular expressão VUCA - volatilidade, incerteza, complexidade e ambiguidade, a qual ajudará a dar sentido a contextos turbulentos e orientar a tomada de decisão dos líderes GIONES, BREM e BERGER (2019, ps.,09-11).

LORD, DINH e HOFFMAN (2015) remetem à compreensão da evolução organizacional, utilizando-se de uma abordagem quântica, trazendo um importante esclarecimento sobre as evoluções e permanentes mudanças nas organizações. A trajetória de perspectivas enfatiza o movimento do tempo e a estabilidade relativa dos atributos, uma ênfase que fomenta as teorias da evolução organizacional como uma progressão linear de um passado que se move para o presente que se move para o futuro.

As questões envolvidas pelo fenômeno da mudança, incluem análises sobre as perspectivas de avanços sobre o tempo e a relativa estabilidade dos atributos de gestão, uma ênfase que fomenta teorias da evolução organizacional, movendo compreensões do passado para o presente e deste para o futuro, no entanto, as perspectivas históricas, mais que obscurecem e trazem incertezas dos fenômenos organizacionais emergentes, oferecendo poucos insights para mudar-se o curso da história. Para dar conta de uma outra abordagem, LORD, DINH e HOFFMAN (2015) promoveu análises considerando abordagem quântica do tempo e da mudança como uma estrutura para a compreensão da complexidade organizacional e dos erros comuns de tomada de decisão, porém restringindo dados do passado na utilização de previsão do futuro.

NOLZEN (2018) aponta a preocupação de lidar com o Capital Psicológico, dentro de cenário de caos total, num cenário de incertezas e com descobertas permanentes nas práticas corporativas, com modernas técnicas de sucessão, seleção e desenvolvimento de líderes e de seus colaboradores, e vem chamando a atenção das organizações em todo o mundo, desta forma o autor afirma que a capacidade psicológica de um indivíduo pode ser medida, desenvolvida e gerenciada para melhorar o desempenho nos aspectos da autoeficácia, da esperança, do otimismo e da resiliência dos recursos psicológicos, e têm sido associado a uma série de atitudes, comportamentos e outros resultados desejáveis no trabalho.

ALAVI e GILL (2017) propõem uma estrutura teórica sobre como a liderança autêntica pode influenciar as atitudes, crenças e comportamentos orientados para a mudança dos seguidores através dos recursos psicológicos, incluindo esperança, confiança, otimismo, autoeficácia e resiliência, que influenciam a prontidão para mudanças.

ASLAM et.al. (2015), considera que as questões sobre as mudanças organizacionais, propõem uma análise que deva mergulhar como citam os autores, em efeitos prejudiciais do “cinismo” na mudança organizacional. O estudo visou determinar as causas do cinismo e sugere remédios para que as mudanças sejam implementadas com o consenso das partes interessadas.

Mudanças serão permanentes, porém como aponta CHARAM (2008 p.01) anunciando que tem-se uma crise mundial, pois os CEO's terão um grande impasse, pois não possuem estoques quantitativos e qualitativos de líderes, quando comparam com suas necessidades, Este é um indicativo de que a questão sobre a liderança necessita se manter como tema prioritário na literatura, nos artigos e nas organizações.

#### **2.4 Impactos Advindos do processo de Cultura Organizacional**

Dentro dos ambientes de negócios, exige-se das organizações crescentes níveis de eficácia, o que necessariamente implica em constante mudança organizacional. Há pesquisas que procuram estabelecer perfis culturais das organizações como forma de classificar e entender as características da cultura das organizações tais como a de Cameron e Quinn, 1999, apud SILVIA, M. R. De Domenico *et al* (2006), por acreditar neste tipo de abordagem como forma de propiciar efetivamente a mudança cultural, propondo a utilização de instrumentos para o diagnóstico, interpretação e implementação dos processos de mudança.

Independente da natureza ou do propósito da organização todas consomem recursos e geram produtos e serviços. Quando executam as atividades, estão sofrendo influência direta de crenças e valores implícitos nas regras, atitudes, comportamentos, hábitos e costumes, características das próprias relações humanas nas organizações. Portanto, a cultura organizacional, composta de crenças e valores, traz impactos diretos nos níveis de eficiência e eficácia das atividades executadas. As práticas mais comuns que foram implementadas em organizações nas últimas duas décadas foram: modelos como downsizing, qualidade total, reengenharia, terceirização e ferramentas como Total Quality Management-TQM. Seus

objetivos foram marcados por iniciativas que pretendiam redução de pessoal a fim de aumentar suas eficácias, apontamentos de (Cameron, 1997, p., 09-11), nos trazem que suas implementações nos planejamentos estratégicos, deram problemas a curto prazo além problemas como estagnação e ameaças de sobrevivência da cultura organizacional.

A cultura organizacional perpassa todos os níveis nas organizações, desta forma, imprime influência, ritmo, dita comportamentos aos profissionais e líderes até a idealização e formulação das estratégias organizacionais. (WARRICK, 2017) afirma que a cultura organizacional pode influenciar significativamente o desempenho e a eficácia de uma empresa; o moral e a produtividade dos empregados; e a capacidade de atrair, motivar e reter pessoas talentosas.

O posicionamento e a intervenção eficaz advirão de líderes que alcançaram resultados, a partir do desenvolvimento da cultura que possa evoluir junto aos interessados, junto à organização. Definitivamente, cultura requer líderes que a encarem como a principal tarefa a de compreender a importância de alinhar as estratégias da organização e a tomada de decisões com os ideais culturais (WARRICK, 2017).

Por fim, a cultura também processa fator de inovação nos processos, com o objetivo de construir uma teoria de culturas de inovação organizacional, através de um desempenho inovador em economias em transição, pois explora a importância do compartilhamento das equipes, XIE, WU e ZENG (2016) construíram através de dados coletados em empresas manufatureiras com economias em transição uma nova estrutura teórica de culturas de inovação organizacionais multidimensionais, incluindo o compartilhamento de conhecimento, ambiente de inovação organizacional, tomada de decisão da equipe e mudança organizacional.

### **3. Método**

A pesquisa se utilizou de métodos mistos (quantitativo e qualitativo) objetivada através de três etapas (01) pesquisa bibliográfica, (02) aplicação de entrevistas e pré-testes, (03) aplicação de questionário num universo de investigação que correspondeu a 330 contatos empresariais, através da rede de negócios LinkedIn, sobre quais as percepções de líderes e de colaboradores sobre as discontinuidades das decisões estratégicas na identidade organizacional nas organizações.

A pesquisa foi elaborada em plataforma digital, permitindo o envio por e-mails e por telefone, através de WhatsApp, utilizando a ferramenta Survey MonKey e, a aplicação da escala Likert para definir as assertivas de registro sobre as percepções de líderes e colaboradores.

Do total da amostra (330), 124 (cento e vinte e quatro) respondentes atenderam ao convite e participaram da pesquisa, sendo que desse total, 44 respondentes se identificaram como líderes (37,58%) e 80 respondentes se identificaram como colaboradores (64,52%), tendo sido a maior participação de empresas de indústria com 62,60%, seguida da prestação de serviços 22,76%, comercial 5,69%. A metodologia sugerida projetou quatro dimensões: dimensão estratégica, processo decisório, funcionalidade e identidades organizacionais, essa última, objeto deste artigo em função de registrar as aprendizagens e sentimentos vivenciados após as mudanças, conforme quadro 01 – modelagem de construção da pesquisa.

Quadro 01 – Modelagem de Construção da Pesquisa

(O QUE?)	(COMO?)	(ONDE?)	(QUEM?)
Nessa perspectiva se privilegiou localizar dentro desses temas qual a sua utilização, importância e prioridade.	Nessa perspectiva buscou-se captar qual a circunscrição das mudanças, analisar ângulos específicos e levantar os focos sobre a gestão.	Nessa perspectiva buscou-se captar a propagação das mudanças, principalmente, olhando os fenômenos de grupos e equipes.	Nessa perspectiva buscou captar como a mudança deixou suas aprendizagens, marcas, sentimentos vivenciados pelas pessoas.
DIMENSÃO ESTRATÉGICA (RAZÕES?)	DIMENSÃO DO PROCESSO DECISÓRIO (ALVO?)	DIMENSÃO DA FUNCIONALIDADE (IMPACTOS?)	DIMENSÃO DA IDENTIDADE (APRENDIZAGEM?)
Variáveis Plano estratégico Cultura Organizacional Gestão do Conhecimento Processo decisório Gerenciamento de desempenho	Variáveis Estrutura e processos Projetos Organizacional Pessoas específicas Relacionamento interpessoal Perfil da Liderança	Variáveis Quantitativo de Pessoas Qualitativo de Pessoas Atendimento ao Cliente Relações com superiores Hierárquicos Clima Organizacional	Variáveis Reputação e Imagem Novas estratégias de gerenciamento Modelo de Indicação de Líderes Valores Éticos Autoestima

Fonte Elaborada pelo Autor (2019)

A dimensão da identidade organizacional foi composta por 05 (cinco) variáveis, a saber: Imagem e Reputação, Novas Estratégias de Gerenciamento, Indicação de Novos Líderes, Valores Éticos e Autoestima da Equipe.

A proposição didática das variáveis sugerem um sentido de causa e efeito, partindo de variáveis mais externas à organização (imagem e reputação) até variáveis internas as pessoas (autoestima), formando a dimensão da identidade Organizacional. Sua proposição foi a de levantar-se, após as mudanças de líderes, qual teria sido a aprendizagem incorporada por líderes e colaboradores, diante da vivência com as mudanças. Além disso, com suporte da

fundamentação teórica, foi possível junto a estruturação da pesquisa e nas entrevistas de foco, gerar o prospectar quais os processos e temas que dentro dos conceitos da identidade organizacional deveriam ser focados, conferindo aderência na amostra, conforme quadro 02.

Além disso, as estratégias de comparação entre o que deveria ser perguntado e o que deverá ser respondido pelos líderes e pelos colaboradores, foram confrontados para que surgissem os fatores críticos (aqui considerados como de concordância ou discordância) para serem analisados e investigados.

Quadro 02 – Perguntas sobre a Dimensão da Identidade Organizacional.

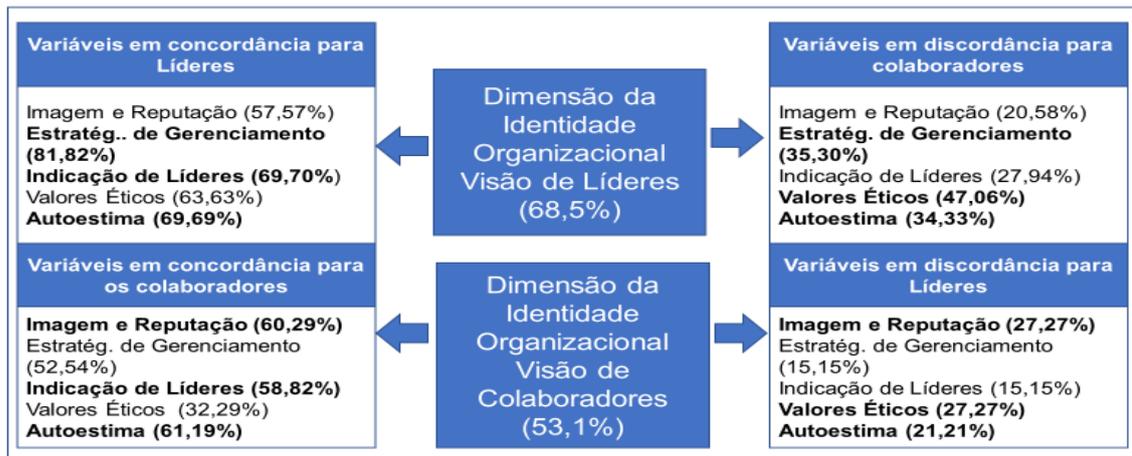
Dimensão da Identidade Organizacional	Base Teórica	Relembra quando ocorreu em sua organização/empresa/gerência ou setor, a última mudança de liderança, apontando o grau de concordância com os itens abaixo:
Nessa perspectiva, buscou-se captar qual a circunscrição das mudanças, analisando ângulos específicos com foco na Identidade Organizacional.	Faria (2000), Pereira e Fonseca, (1997), Souza e Silva, (2003), Wheatley (1999), Lima e Bressan (2003) Anderson e Anderson (2001), Rodriguez Y Rodriguez (2013); Robbins (2002), Chiavenato (2000), Choo (1998), Wheatley (1999), Bryant (2008), E. Davel e Vergara (2001) Barreto et al. (2013).	<p>A aprendizagem ficou marcada por mudanças na imagem e reputação de sua organização?</p> <p>A aprendizagem ficou marcada por mudanças advindas de novas estratégias de gerenciamento adotadas na equipe?</p> <p>A aprendizagem ficou marcada por mudanças advindas da forma/modelo de indicação de novos líderes?</p> <p>A aprendizagem ficou marcada por mudanças incorporando novos valores éticos na equipe?</p> <p>A aprendizagem ficou marcada por mudanças na autoestima da equipe?</p>
Concordo Totalmente; Concordo Parcialmente; Nem Concordo Nem Discordo; Discordo Parcialmente; Discordo Totalmente.		

Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

#### 4. Resultados

Considerando-se os resultados da pesquisa, dentro das concordâncias totais para líderes e colaboradores a dimensão da identidade organizacional apresentou percentuais aproximados, nas duas percepções. A conformidade resulta do foco exclusivo, nessa dimensão nas pessoas e na subjetividade, portanto, líderes e colaboradores, se percebem dentro de um único espaço psicológico que não é somente em função da organização, mas, a consideração de que se está analisando o próprio ser humano. Quando se soma as variáveis da dimensão, considerando as concordâncias totais, líderes expressaram um total em torno de 68,5% e os colaboradores 53,1%, conforme figura 01 – Comparação entre os resultados da dimensão de identidade organizacional.

Figura 01 – Comparação entre Resultados da Dimensão de Identidade Organizacional.



Fonte: Elaborado pelo autor (2019)

Quando se compara, exclusivamente as **concordâncias totais entre líderes**, o maior impacto com as mudanças está na variável **novas estratégias de gerenciamento**, num total de 81,82%, do resultado, pode-se inferir que essa percepção, traz a confirmação de que o líder é recém chegado e que pretende realizar mudanças, melhorar a gestão e, etc. No entanto a discordância dos colaboradores remete para análises contraditórias, pois quando se analisa a **discordância para os colaboradores**, seu reflexo foi na variável **valores éticos** num percentual de 47,6%, reforçando inferências de que tanto o gerenciamento pretendido como a preservação dos valores éticos, foram afetados pelas mudanças.

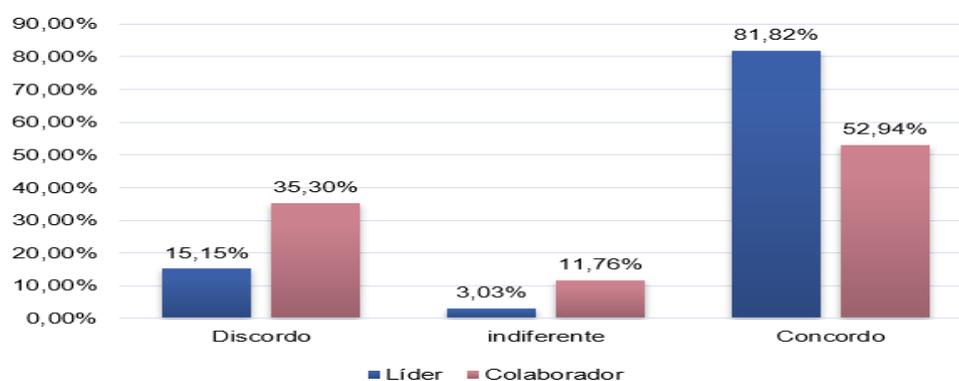
Quando se compara as **concordâncias totais entre os colaboradores**, tem-se a variável **autoestima** alcança um percentual de 61,19% o que aponta que o sentido de pertencimento pode estar refletindo conflitos de diversas ordens e promovendo dilemas dentro complexos através dos fenômenos de grupos e equipes, trazendo perdas e angústias. Além disso, quando se analisa as **discordâncias para os líderes** encontra-se percentuais com pouca expressividade de importância, como nas variáveis de imagem e reputação e valores éticos, ambos com percentuais de 27,27%, e na variável autoestima impacto e importância de somente 21,21%.

Nos resultados da variável **novas estratégias de gerenciamento**, pode-se perceber pelas concordância, três hipóteses sobre as mudanças de líderes: (1) possibilitaram uma melhoria no padrão de gerenciamento; (2) que se considerou a estratégia de mudança para exclusivamente melhorar o gerenciamento, ou (3) há a descrença de que as mudanças tragam melhorias nos perfis das liderança.

Modernamente, o estilo mais carismático tem sido pesquisado de forma mais aprofundada. Autores vêm comparando comportamentos e estilos das competências e identidades de grandes líderes, como: John F. Kenedy, Martin Luther King Jr., Mary Kay Ash (fundadora da Mary Kay Cosmetics), Steve Jobs (cofundador da Apple Computer) entre outros, como aponta BARALE, R, F (p., 22-23, 2009). Além disso quando se projeta as possíveis competências ou estilos entre os líderes citados, em suas descrições aparecem efeitos como suas conquistam junto aos liderados pela crença no que fazem, pela forma de agir conforme o que dizem, valores que transmitem segurança no falar e agir. Isso justifica os estudos e a certeza de que esse estilo representa bem a categoria dos líderes que são essenciais em momentos de crise e trazem sucesso para as organizações. GUIMARÃES, C., A. *et al* , (2015/2016).

Na maioria das mudanças, existe uma expectativa de que o novo líder deverá vir sempre para melhorar, portanto, a espera por um perfil que promova ações, envolva-se com as equipes, que seja carismático e estimule às pessoas a produzir, porém se o estilo não for o esperado, têm-se tensões e frustrações e, provavelmente, não ocorre efetivamente aprendizagem da mudança, conforme gráfico 01 – variável de novas estratégias de gerenciamento.

Gráfico 01 – Variável de Novas Estratégias de Gerenciamento

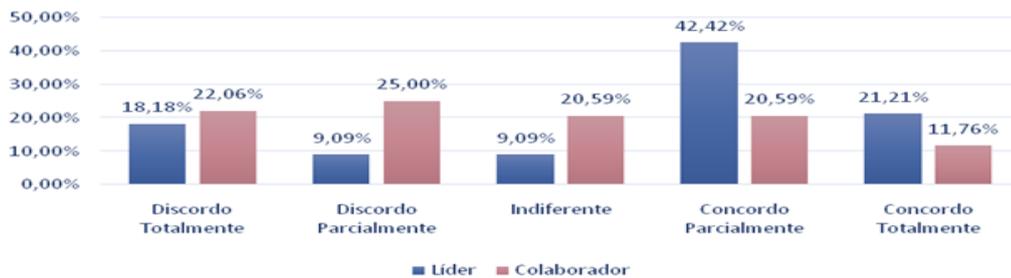


Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Nos resultados da variável de **valores éticos**, em função da discordância total dos colaboradores em torno de 47,06%, podemos inferir duas questões conflitantes: Uma que pode apontar que as mudanças não estão mantendo valores éticos fundamentais para as pessoas e para as organizações, outra questão nos permite supor que as mudanças sejam para

confrontar possíveis status de grupos ou equipes e isso não é tão claramente declarado, conforme gráfico 02 – variável de valores éticos.

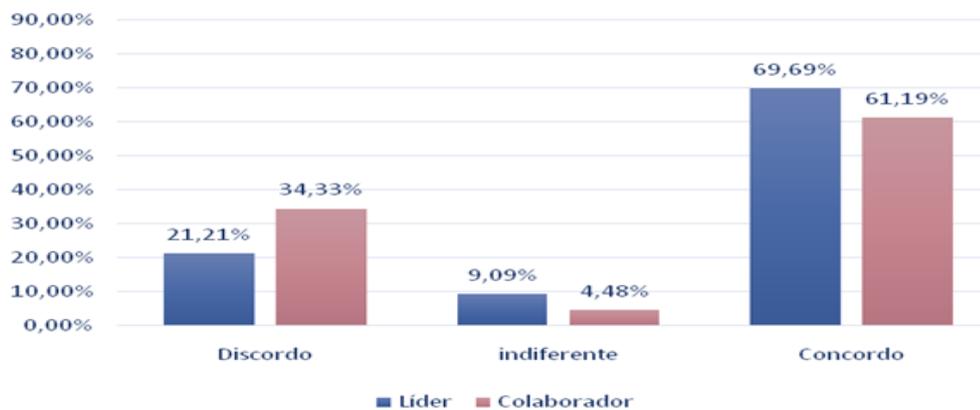
Gráfico 02 Variável de Valores Éticos



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

Nos resultados da variável de **autoestima** com discordância total pelos colaboradores de 34,33%, temos um contraponto na análise, visto que a liderança também discorda em 21,21%, onde pode-se inferir que existe uma negação, ou dificuldades de se admitir que lidar com mudanças é muito complexo e, que as pessoas não se adaptam de forma rápida e por qualquer mudança, os **processos de resistência**, são muito elaborados e ameaçam a segurança pessoal e profissional, conforme gráfico 03 da variável de autoestima da equipe.

Gráfico 03 - Variável de Autoestima da Equipe



Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

#### 4.1 Proposição de Plano de Ação para mitigar discontinuidades

Em função dos resultados e das análises obtidas, torna-se possível realizar uma proposição para mitigar as discontinuidades das decisões estratégicas, conforme quadro 03.

Quadro 03 – Proposta de Plano de Mitigação.

PLANO DE MITIGAÇÃO DAS DESCONTINUIDADES DAS DECISÕES ESTRATÉGICAS		
ações	OBJETIVOS	RESULTADOS
1. Estruturar diagnóstico de intervenção na gerência 2. Investigar e analisar todas as dimensões 3. Analisar a gestão através dimensão do processo decisório 4. Analisar a Identidade através da dimensão da identidade organizacional 5. Avaliar, criar indicadores, cronograma de execução e substituições	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratar a intervenção</li> <li>• Selecionar as dimensões com maior desvio</li> <li>• Analisar a gestão</li> <li>• Analisar a identidade</li> <li>• Avaliar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autorizar a implantação</li> <li>• Recuperar resultados específicos por dimensão.</li> <li>• Recuperar a gestão</li> <li>• Sustentar a cultura</li> <li>• Avaliar melhorias no processo e na intervenção</li> </ul>
<b>A intervenção deverá acontecer de forma negociada, pautada nos valores e crenças e dirigida para o foco de melhoria dos resultados organizacionais, envolvendo todos os implicados.</b>		

Fonte: Elaborado pelo Autor (2019)

## 5. Conclusão

As discontinuidades de decisões estratégicas, pelos resultados da amostra, afetam a Identidade Organizacional, pois quando se compara as percepções de líderes e colaboradores, percebe-se que os contrapontos levam a intencionalidades opostas e marcam diferentes ângulos nas análises. Além disso, as demonstrações apontadas por questões abertas tais como: (...) Como mencionado anteriormente, os valores não foram objeto de discussão nessa mudança, (...) os amigos e amigos dos amigos permanecem, sem chance para novos possíveis líderes, (...) para o que o processo decisório fosse alinhado com a corrente política, (...) interesses ocultos dominam este tipo de mudança da organização, entre outras afirmações, trazem uma evidência de que tanto de líderes, quanto colaboradores, passaram por experiências, vivências e aprendizagens que marcaram as pessoas, processos e valores uma contradição do que apregoa a literatura, quando se busca promover mudanças junto as pessoas, porém trazendo benefícios as organizações, evitando-se desconfianças, conflitos e, principalmente perdas nos processos de gerenciamento. Nas mudanças, deverão prevalecer o compromisso e o comprometimento de todos (empregados, líderes, fornecedores, alta administração etc.) que são partes fundamentais, para que juntos possam de fato fazer a diferença, mobilizar os interesses e ampliar níveis de transparência que deverão sustentar níveis mais éticos e duradouros nas organizações.

## REFERÊNCIAS

ALVARENGA NETO, R. C. D. de. **Gestão do Conhecimento em Organizações: Proposta de mapeamento conceitual integrativo**. São Paulo: Saraiva, 2008.

ASLAM, U. et al. **Detrimental effects of cynicism on organizational change: An interactive model of organizational cynicism (a study of employees in public sector organizations)**. *Journal of Organizational Change Management*, v. 29, n. 4, p. 580 – 598, 2016.

ALAVI, S.; GILL, C. **Leading Change Authentically: How Authentic Leaders Influence Follower Responses to Complex Change**. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, v. 24, n. 2, p. 157 – 171, 2017.

BARRETT, R. **A Organização Dirigida por Valores: Liberando o Potencial Humano para Performance e a Lucratividade**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. p., 20-31.  
BARALE,

R, F. **Adaptação da Escala Multidimensional de liderança no Desporto – Versão Comportamentos Atuais – Para o Contexto Brasileiro de Esportes Coletivos**, Mestrado em Psicologia Aplicada, Universidade Federal de Uberlândia/MG 2009.

BUNCHAFT, A, F.; GONDIM, S. M. G. **Grupos Focais na Investigação Qualitativa da Identidade Organizacional: exemplo de aplicação**. *Estud. Psicol. (Campinas)* vol.21 nº 2 May/Aug. (2004, p., 7-10)

CHARAN, R. **O líder Criador de líderes**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GIONES, F.; BREM, A.; BERGER, A. **Strategic decisions in turbulent times: Lessons from the energy industry**. *Business Horizons*, v. 62, n. 2, p. 215 – 225, 2019.

GUIMARÃES, C., A. et al **Líder- Herói: Uma Análise de suas Características à Luz dos Estilos de Liderança**, Universidade Federal de Uberlândia/MG, Revista CONNEXIO, Ano 05 nº 1, Ago. 2015 / 2016.

LORD, R.; DINH, J.; HOFFMAN, E. **A quantum approach to time and organizational change**. *Academy of Management Review* [serial online], v. 40, n. 2, p. 263-290, Apr. 2015.

MACHADO H.,V., **A Identidade e o Contexto Organizacional: perspectivas de análise**, *Rev. adm. contemp.* vol.7 no. spe Curitiba 2003, disponível em <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552003000500004>

NOLZEN, N. **The concept of psychological capital: a comprehensive review**. Management Review Quarterly, v. 68, n. 3, p. 237 – 277, 2018.

SILVIA.: M.: R.: de Domenico, LATORRE.: S.: Z., Teixeira., M.; L.; M. **A Relação entre Tipos de Cultura Organizacional e Valores Organizacionais**, EnANPAD, 30º encontro Anpad, 2006

RUÃO. T. **O Conceito de Identidade Organizacional: teorias, gestão e valor**, p.,12-13 (2001), RepositóriUM/Uminho – Universidade do Minho, Braga, Portugal – CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade.

WARRICK, D. **What leaders need to know about organizational culture**. Business Horizons, v. 60, n. 3, p. 395 – 404, 2017.

XIE, X.; WU, Y.; ZENG, S. **A theory of multi-dimensional organizational innovation cultures and innovation performance in transitional economies: The role of team cohesion**. Chinese Management Studies, v. 10, n. 3, p. 458 – 479, 2016.