

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ALINE SIMÃO

**A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS A RESPEITO DO SEU PRÓPRIO
COMPORTAMENTO NA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE
MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO GAMA**

CURITIBA

2015

ALINE SIMÃO

**A PERCEPÇÃO DAS LIDERANÇAS A RESPEITO DO SEU PRÓPRIO
COMPORTAMENTO NA FASE DE IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE
MUDANÇA DA ORGANIZAÇÃO GAMA**

Trabalho de pesquisa apresentado ao Curso MBA
Gestão de Talentos e Comportamento Humano da
Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof.^a Camila Brüning.

CURITIBA

2015

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo principal analisar a percepção das lideranças em relação ao seu próprio comportamento, na fase implantação dos processos de mudança de uma instituição privada sem fins lucrativos, Organização Gama, no período de 2012 a 2015, para tanto foram levantadas as principais mudanças ocorridas e/ou em andamento, no período citado, e seus fatores motivadores, por meio da análise de documentos e relatórios da organização, assim como a percepção das lideranças perante estas mudanças, por meio de observação e entrevista individual. Para a construção desta pesquisa e a análise dos resultados foram utilizados os seguintes referenciais teóricos: o Modelo de Liderança Situacional de Fiedler e o Modelo Teórico de Mudança de Kurt Lewin. A pesquisa tem o intuito de demonstrar que o líder é um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos processos de mudança e que para ser um líder eficaz é necessário ter uma autopercepção bem clara do seu estilo de liderança, bem como adequar ou desenvolver este estilo à situação e às necessidades dos seus liderados.

Palavras-Chave: Organização Gama, Liderança, Mudança, Comportamento, Situação, Modelo de Fiedler, Modelo de Kurt Lewin.

ABSTRACT

The research aim to analyze the perception of leadership in relation to their own behavior, in phase implementation of the change of a private nonprofit institution processes, Gama Organization, in the period 2012-2015, for both the main changes were raised and / or in progress, in the period cited, and their motivating factors, through analysis of documents and organization of reports, as well as the perception of leaders with these changes, through observation and individual interview. For the construction of this research and analysis of the results the following theoretical frameworks were used: the Situational Leadership Model Fiedler and the Change Theoretical Model of Kurt Lewin. The research aim to show that the leader is a major contributor to the success or failure of change processes and to be an effective leader you must have a clear perception of his leadership, style and adapt or develop this style the situation and the needs of their team.

Keywords: Gama Organization, Leadership, Change, Behavior, Situation, Fiedler Model, Kurt Lewin Model.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	6
1.1	OBJETIVO GERAL.....	7
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	7
1.3	JUSTIFICATIVA.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	COMPORTAMENTO	9
2.2	LIDERANÇA.....	10
2.3	MUDANÇA.....	15
2.4	LIDERANÇA E MUDANÇA.....	21
3	METODOLOGIA	23
3.1	DADOS.....	23
3.2	COLETA E TRATAMENTO	24
3.3	ANÁLISE.....	25
4	DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	26
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	29
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	36
	REFERÊNCIAS.....	38

1 INTRODUÇÃO

O mundo está constantemente em mudança, o ambiente organizacional está se transformando e as organizações precisam acompanhar estas mudanças. O propósito destas mudanças organizacionais é aumentar a eficácia, elevar o nível em que a organização consegue atingir os seus objetivos (CHIAVENATO, 1999).

As modificações envolvem tanto uma parte da organização como a sua totalidade e geralmente incluem mudanças nas linhas de autoridade, nos níveis de responsabilidade atribuídos aos vários membros e a comunicação organizacional (CHIAVENATO, 1999).

Mesmo as organizações mais bem administradas ainda estão no processo de realizar as mudanças necessárias ao ajustamento à nova economia e às novas regras da competição (ROBBINS, 2002).

As forças ambientais tais como a diversidade cultural, os avanços da tecnologia, os choques econômicos e as tendências sociais estão exigindo que as organizações implementem programas de mudança mais efetivos e abrangentes (ROBBINS, 2005).

O próprio processo de mudança tem mudado, as alterações que eram eventuais estão ficando cada vez mais comuns e as organizações estão tendo que aprender que a mudança deve ocorrer de forma natural e não como uma intervenção (ROBBINS, 2005).

Em decorrência de suas decisões e modelos de comportamento, as lideranças são consideradas os principais agentes de mudança na maioria das organizações, principalmente quando se trata da mudança da cultura organizacional. A forma com que as lideranças decidem, as políticas e as práticas dos executivos é que determinarão como a organização irá aprender e se adaptar aos fatores ambientais em transformação (ROBBINS, 2005).

O estudo da mudança organizacional é de grande importância para que as lideranças em todos os níveis organizacionais entendam como tirar proveito de uma série de forças e fatores positivos ou negativos que podem auxiliá-las ou impedi-las em um esforço de adaptação e ajustamento (CHIAVENATO, 1999).

O objetivo da pesquisa que aqui se apresenta é, portanto:

A autora desta pesquisa, durante os seus vinte anos de permanência em uma organização, aqui denominada de Gama, pode observar e participar de diversos processos de mudança, período no qual teve sua atenção voltada para a forma como agiram as lideranças nesses processos. A curiosidade em relação à percepção das lideranças a respeito da forma como assumem efetivamente os processos de mudança de uma organização é, portanto, o principal questionamento propulsor da investigação que aqui se propõe. De forma mais didática, pode-se destacar, portanto, que o objetivo geral desta pesquisa é:

1.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a percepção das lideranças com relação ao seu próprio comportamento na fase de implementação dos processos de mudança da Organização Gama, no período de 2012 a 2015.

Por uma questão de sigilo, a organização estudada será assim nominada.

Para se atingir este objetivo, propõe-se a realização dos seguintes objetivos específicos:

1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1.2.1 Levantar as principais mudanças ocorridas e/ou em andamento no período de 2012 a 2015.

Por meio de análise de documentos da organização (estrutura, tecnologia, normas, códigos, manuais, formulários, site, etc) serão levantadas as principais e mais significativas mudanças ocorridas e/ou em andamento no período indicado.

1.2.2 Contextualizar as mudanças e seus fatores motivadores.

Verificar, por meio do planejamento estratégico, quais foram os fatores e as forças que motivaram e indicaram a necessidade destas mudanças na organização Gama: reestruturação, reorganização, reorientação, reengenharia, implantação de novas tecnologias, novos métodos de trabalho, mudança de estratégia, renovação cultural, sustentabilidade, crescimento, motivos internos e/ou externos.

1.2.3 Identificar o comportamento das lideranças na fase de implementação destes processos de mudança, por meio da sua própria percepção.

Identificar, por meio de observação e entrevista com as lideranças, qual é a percepção destas lideranças a respeito do seu próprio comportamento, se percebem que estão sendo resistentes a estes processos de mudança, estão dificultando a sua implementação, ou se percebem que estão atuando como agentes de mudança, contribuindo para que estas mudanças sejam bem sucedidas e efetivas.

1.3 JUSTIFICATIVA

A justificativa da escolha deste estudo de caso é resultante do grande interesse atualmente das organizações contemporâneas pelo tema, em decorrência da necessidade de adaptação às mudanças no contexto em que são inseridas nas organizações.

Neste intuito serão levantados aspectos relevantes da gestão da mudança no ambiente organizacional, demonstrando as fases do processo e as questões relacionadas ao comportamento das lideranças durante a implementação das mudanças.

Este estudo de caso pretende demonstrar que o comportamento das lideranças é força determinante para o engajamento do grupo de trabalho e para que os processos de mudança tenham ou não sucesso.

Os resultados desta pesquisa poderão indicar quais comportamentos das lideranças devem ser reforçados ou modificados, no intuito de permitir uma melhor estruturação na fase de implementação dos processos de mudança e uma melhor qualidade destes processos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Como os temas liderança e mudança organizacional são complexos, com várias concepções, modelos e teorias, serão utilizados neste estudo os estilos de liderança, a liderança situacional baseada no Modelo de Fiedler (ROBBINS, 2005) e o modelo teórico de mudança de Kurt Lewin (CHIAVENATO, 1999), que servirão de base para a construção da pesquisa e a análise dos resultados, assim como será introduzida uma pequena análise a respeito do comportamento humano.

2.1 COMPORTAMENTO

O comportamento orienta-se para a consecução de objetivos. Nosso comportamento é motivado pelo desejo de alcançar algum objetivo. Nem sempre as pessoas têm consciência dos seus objetivos, muitas vezes nos indagamos: “Por que fiz tal coisa?”, pois os impulsos que determinam nossos padrões comportamentais são em grande parte subconscientes, dificultando a sua análise e avaliação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Acreditando que as pessoas nem sempre estão conscientes do que querem, Sigmundo Freud concluiu que boa parte do comportamento humano é ditada por motivos ou necessidades subconscientes, um segmento considerável da motivação humana encontra-se de tal modo oculto que nem sempre é evidente para o próprio indivíduo (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

A unidade básica do comportamento humano é a atividade. Como seres humanos estamos sempre fazendo alguma coisa, em muitos casos realizamos mais de uma atividade simultaneamente e a qualquer momento podemos decidir passar a fazer outra atividade ou um conjunto de atividades, isto resulta em alguns questionamentos importantes: Por que as pessoas se envolvem em certas atividades e não em outras? Como poderá um administrador entender, prever e até controlar as atividade de seus subordinados em dado momento? Para tanto precisa-se saber que motivos ou necessidades das pessoas originam determinada ação em dado momento (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

As pessoas se diferem não só pela capacidade mas também pela motivação, assim como esta motivação depende da intensidade dos seus

motivos ou necessidades. Os motivos ou necessidades são os porquês do comportamento, são as molas propulsoras da ação (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

Os objetivos estão fora da pessoa, são chamados por alguns de “recompensas esperadas” e por outros por “incentivos”. As lideranças que conseguem motivar seu pessoal com êxito são aquelas capazes de criar um ambiente com objetivos (incentivos) compatíveis com os motivos (necessidades) específicos dos seus funcionários (HERSEY; BLANCHARD, 1986).

2.2 LIDERANÇA

2.2.1 Definição

Segundo Robbins (2002), “poucos termos suscitaram tanto debate em torno de sua definição como a liderança” (ROBBINS, 2002, p. 371), fazendo-se uma análise sobre todas as definições de liderança, encontra-se um denominador comum de que os líderes são indivíduos que facilitam o movimento de um grupo de pessoas rumo a metas comuns ou compartilhadas, ou seja, liderança é um processo de influência.

Para Robbins (2005), a liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas e objetivos, o líder é quem dá os direcionamentos para o alcance das mesmas, portanto o papel da liderança é crucial para compreender o comportamento de um grupo.

“Diferentes tipos de situação obviamente exigem diferentes tipos de comportamento, e não há razão para crer que um comportamento de liderança altamente estruturante sempre venha a ser eficaz” (FIEDLER, 1981, p. 43).

Para Zanelli, Borges-Andrade e Bastos (2004), que defendem que o comportamento resulta de muitas variáveis, o líder é um fenômeno grupal e funcional que depende do lugar histórico e de determinada circunstância, ou seja, não existe de forma descontextualizada, é a pessoa que naquele momento melhor reflete as aspirações do grupo, de forma que, mudando-se as aspirações, ou o líder também muda ou deve-se mudar de líder.

“Liderar é resultado de um processo interativo entre pessoas que têm aspirações e que devem ser cumpridas em um determinado espaço institucional. Saber conjugar os objetivos e aspirações dos que estão envolvidos nesse

processo, com as metas e os objetivos organizacionais é o desafio de liderança que se coloca àquele que de alguma maneira representa o poder instituído“ (ZANELLI; BORGES-ANDRADE; BASTOS, 2004, p. 369).

Para Hersey e Blanchard (1986), liderança é o processo de influenciar as atividades do indivíduo ou do grupo no intuito de alcançar um objetivo numa dada situação, realizar objetivos com e através de pessoas, conseqüentemente, preocupar-se com tarefas e relações humanas.

2.2.2 Histórico

Segundo Sanchez (2002, p. 378), as diversas formas de conceber a liderança são resultantes dos diferentes enfoques teóricos e metodológicos, agrupados por ele da seguinte maneira:

- Até 1940, as perspectivas teóricas sobre liderança tem como objeto a figura do líder, seus atributos e características pessoais e suas condutas, independentemente da situação ou dos seguidores, conhecida como teoria dos traços. A ideia era de que os líderes por suas qualidades inatas eram superiores aos que não eram. Dentre as características estavam: motivação, conhecimentos necessários e relevantes, competência cognitiva, competência social, autoconfiança, confiabilidade e flexibilidade;
- Até 1960, com os resultados frustrantes do estudo centrado nos traços do líder, surgem os estudos de Lewin, Blake e Mouton, Mc Gregor, que se centram no estudo da conduta do líder, concentrados em dois conceitos teóricos, um enfatizando a realização de tarefas e outro no desenvolvimento de relações pessoais. A preocupação por tarefas representava um líder autoritário, assim como a preocupação com relações humanas era representada por líder democrático;
- A partir de 1960, com a inclusão da variável situacional, surgem outros enfoques, tais como as teorias situacionais de Tannebaum e Schmidt, dando continuidade ao estudo da conduta do líder, onde o comportamento estaria relacionado

ao grau de autoridade do líder e ao grau de liberdade dos seguidores na hora da tomada de decisão; e da contingência de Fiedler, que considera que liderança é um exercício de influência social, que a facilidade na liderança dependerá da situação, ou seja, não existe um estilo ideal de conduta adequada a todas as situações. Os principais elementos deste modelo são as características do líder, o controle situacional e a efetividade do líder;

- No enfoque centrado nos seguidores, os estudos tomam como base as percepções e avaliações que os seguidores e não seguidores fazem do líder, ou seja, os comportamentos específicos de uma pessoa não a transforma em um líder, a não ser que isto seja percebido por outras pessoas, os seguidores é que constroem o líder;
- Todos os aspectos estudados até 2002 são importantes, porém nenhum explica por si só a complexidade do fenômeno liderança, começam a surgir então modelos que tentam incorporar as contribuições das diversas perspectivas, chamados de modelos integradores, contudo estes modelos ainda dependerão de um maior estudo empírico.

Segundo Robbins (2005), as teorias comportamentais identificaram as relações existentes entre o comportamento da liderança e o desempenho do grupo e os fatores situacionais influenciam o sucesso ou o fracasso.

2.2.3 Estilos de Liderança e Liderança Situacional

Conforme Chiavenato (2005), muitos autores têm se preocupado em definir estilos de liderança, sem se preocupar com os traços de personalidade do líder, “estilo de liderança é o padrão recorrente de comportamento exibido pelo líder“ (CHIAVENATO, 2005, p. 186) e, segundo os autores White e Lippitt, existem três estilos básicos de liderança, que tem como foco seus liderados:

1. Autocrático: o líder autocrático é centralizador, define os objetivos de seus subordinados e o método de trabalho, não dando oportunidade para participarem do processo decisório.

Trata-se de um estilo de liderança preocupado estritamente com a execução da tarefa e com os seus resultados, centrado na tarefa;

2. Democrático: o líder democrático tende a tomar decisões por meio do consenso do grupo incentivando a participação de todos, procura delegar autoridade e usa feedback. Trata-se de um estilo de liderança preocupado com os aspectos humanos dos subordinados, centrado nas pessoas, e que procura manter a equipe de trabalho atuante, dentro de uma maior participação nas decisões;
3. Liberal: também chamado de *Laissez-Faire*, este líder toma poucas decisões, deixando que a maior parte delas seja tomada pelos subordinados, o líder procura deixar o grupo completamente a “vontade”. Trata-se da ausência de liderança formal, a liderança é informal e emergente.

Pode-se verificar que nessa teoria enfatiza-se a relação entre líder e liderado. A liderança autocrática tem forte ênfase no líder, enquanto a liderança liberal tem ênfase nos subordinados, já a liderança democrática põe ênfase tanto no líder como nos subordinados. Na prática, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada. O líder tanto manda cumprir ordens, como sugere aos subordinados a realização de tarefas, como ainda consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão. Ele utiliza coerentemente os três estilos de liderança. A principal problemática da liderança é saber quando aplicar qual estilo com quem e dentro de que circunstância e tarefas a serem desenvolvidas (CHIAVENATO, 2005).

A liderança situacional varia de acordo com o momento, devendo os líderes adaptarem seu estilo de liderança ao nível de desenvolvimento dos colaboradores em cada tarefa específica. Trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores. Um estilo de liderança adequado para um funcionário novo e inexperiente provavelmente não dará certo com uma pessoa experiente, ou seja, situação diferente requer estilo diferente (CHIAVENATO, 2005).

A liderança situacional parte do princípio de que não existe um único estilo de liderança válido para e toda e qualquer situação, pelo contrário, os estilos

eficazes de liderança são situacionais, cada tipo de situação requer um estilo de liderança diferente para se alcançar a eficácia da equipe de trabalho. O líder precisa ter flexibilidade na relação com seus liderados alterando seu estilo de atuação em função dos aspectos situacionais (CHIAVENATO, 2005).

Segundo Robbins (2005), o Modelo Contingencial de Liderança, desenvolvido por Fred E. Fiedler, propõe que a eficácia do desempenho do grupo depende da adequação entre o estilo do líder e o grau de controle que a situação lhe proporciona. Fiedler identifica três dimensões que definem os fatores situacionais básicos que determinam a eficácia da liderança (ROBBINS, 2005):

- Poder de posição: o grau de influência que um líder tem sobre as variáveis de poder, tais como: contratar, demitir, tomar ações disciplinares, conceder promoções e aumentos salariais;
- Estrutura da tarefa: o grau de procedimentos estabelecidos no trabalho, ou seja, se as tarefas são estruturadas ou não estruturadas;
- Relação entre líder e liderado: o grau de confiança, credibilidade e respeito que os membros do grupo têm em relação ao seu líder.

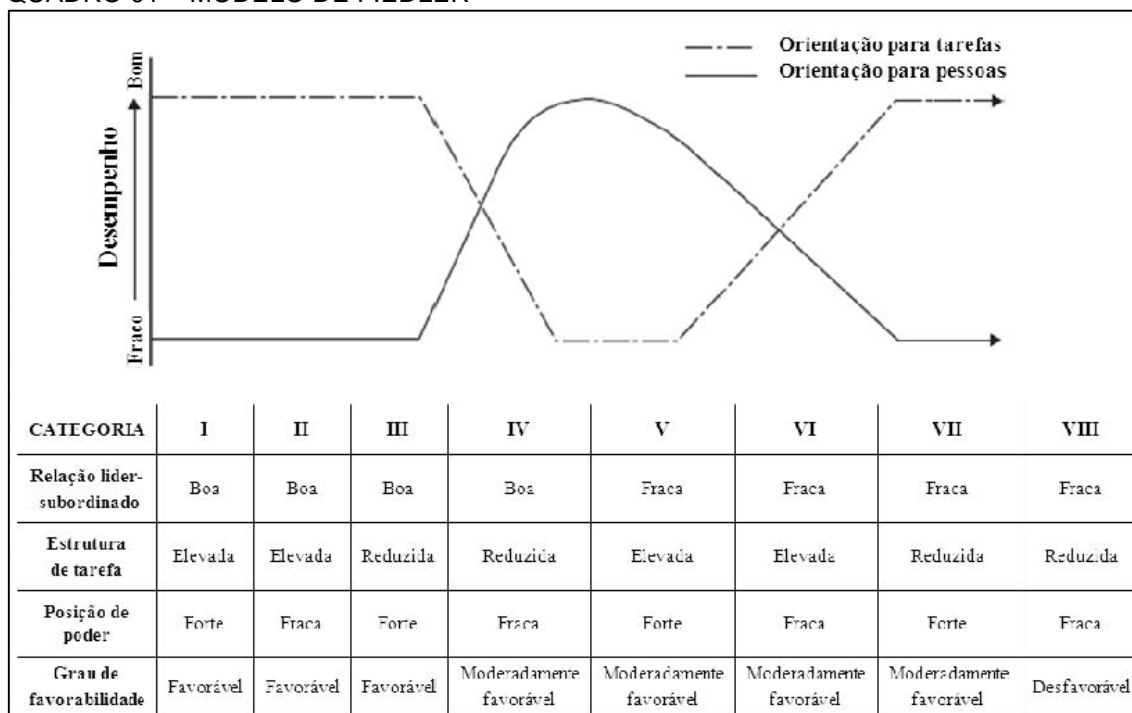
O passo seguinte do modelo de Fiedler é avaliar a situação em relação a esses três fatores, se a relação entre líder e liderados é boa ou ruim, se o grau de estrutura das tarefas é alto ou baixo e se o poder da posição é forte ou fraco. Segundo Fiedler, quanto melhor a relação líder-liderados, mais alto o grau da estrutura da tarefa e mais forte o poder da posição, mais controle o líder tem (ROBBINS, 2005).

Em Robbins (2005), verificamos que, assim como para as teorias convencionais de liderança, para Fiedler existem duas orientações de liderança:

- A liderança orientada para relações humanas: onde o estilo de liderança é voltado para as pessoas e para o relacionamento humano, a abordagem é participativa e não diretiva, é centrada nos membros do grupo, a tarefa é secundária, e;
- A liderança orientada para a tarefa: onde o estilo de liderança é voltado para o trabalho e para a tarefa, a abordagem é controladora e diretiva, é centrada no executivo, as pessoas são secundárias.

No modelo de Fiedler, combinando as três dimensões que definem os fatores situacionais básicos com as duas orientações de liderança supra citadas, temos oito situações potenciais ou categorias diferentes em que um líder pode se encontrar (Quadro 01) (ROBBINS, 2005).

QUADRO 01 – MODELO DE FIEDLER



FONTE: Adaptado de Robbins (2005).

Fiedler concluiu que os líderes orientados para a tarefa tendem a ter melhor desempenho em situações extremamente favoráveis ou extremamente desfavoráveis a eles, ou seja, as categorias I, II, III, VII ou VIII do quadro 01, já os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho em situações moderadamente favoráveis, categorias IV a VI do quadro 01. Recentemente, Fiedler condensou estas oito categorias em apenas três, agrupando as categorias I, II e III (alto controle), VII e VIII (baixo controle) e IV e VI (controle moderado), afirmando que os líderes orientados para a tarefa têm melhor desempenho em situações de alto e baixo controle, enquanto os líderes orientados para o relacionamento têm melhor desempenho nas situações de controle moderado (ROBBINS, 2005).

2.3 MUDANÇA

Mudança é a transição de uma situação para outra diferente. Implica em transformação, perturbação, interrupção e, dependendo da sua intensidade, em

ruptura. E está em toda a parte: nas organizações, nas cidades, nos países, nos hábitos das pessoas, nos serviços entre outros. Do ponto de vista humano, o processo de mudança é uma decorrência da aprendizagem. Representa uma transformação, uma variação ou uma substituição nas características de uma organização (CHIAVENATO, 1999).

Segundo Robbins (2002), a administração da mudança é um desafio de todas as organizações, o modo como as mesmas irão lidar com isto distinguirá a vitória da derrota. As lideranças que conseguirem explorar a mudança conseguirão lidar com as oportunidades oferecidas por ela.

O ambiente multicultural encontrado hoje nas organizações, que tiveram que mudar para conseguir reter a força de trabalho, o avanço dinâmico da tecnologia, novos computadores e equipamentos de última geração, os choques econômicos do mercado interno e a mudanças rápida nas políticas internacionais, a competição acirrada e veloz resultante da economia globalizada e a modificação das tendências sociais (Quadro 02), enfim, este ambiente dinâmico e mutável, obrigaram as organizações a se adaptarem às novas condições (ROBBINS, 2005).

QUADRO 02 – FORÇAS PARA A MUDANÇA

Força	Exemplos
Natureza da força de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> Maior diversidade cultural Envelhecimento da população Muitos recém-contratados com habilidades inadequadas
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> Computadores mais rápidos, mais baratos e portáteis Compartilhamento de músicas on-line Pesquisas na área de genética humana
Choques econômicos	<ul style="list-style-type: none"> Ascensão e queda das empresas “ponto-com” Colapso no mercado de ações em 2000-2002 Taxas de juros historicamente baixas
Competição	<ul style="list-style-type: none"> Concorrência globalizada Fusões e consolidações Crescimento do comércio eletrônico
Tendências sociais	<ul style="list-style-type: none"> Salas de bate-papo na internet Aposentadoria da geração dos Baby Boomers Expansão das grandes redes varejistas
Política internacional	<ul style="list-style-type: none"> Invasão do Iraque Abertura de mercados na China Guerra ao terrorismo após a tragédia de 11 de setembro

FONTE: Robbins (2005).

Chiavenato (2014) entende que as mudanças estão cada vez mais velozes e intensas, tanto nas organizações quanto nas pessoas, e que várias tendências (Quadro 03) estão afetando e continuarão a afetar a maneira com que as organizações utilizarão as pessoas.

QUADRO 03 – OS NOVOS E MUTÁVEIS DESAFIOS

Tendências atuais do mundo moderno	Globalização
	Tecnologia
	Informação
	Conhecimento
	Serviços
	Ênfase no cliente
	Qualidade e produtividade
	Competitividade
	Sustentabilidade

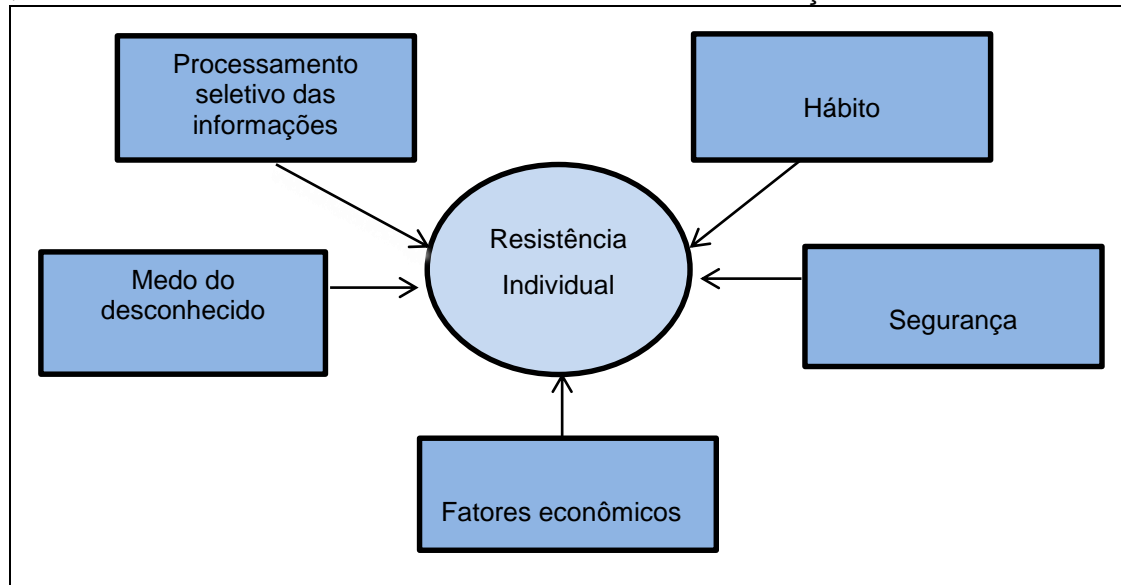
FONTE: Adaptado de Chiavenato (2014).

2.3.1 Resistência à mudança

Nas pesquisas sobre comportamento organizacional e de pessoas a maior descoberta encontrada é de que as organizações e seus membros resistem à mudança (ROBBINS, 2005).

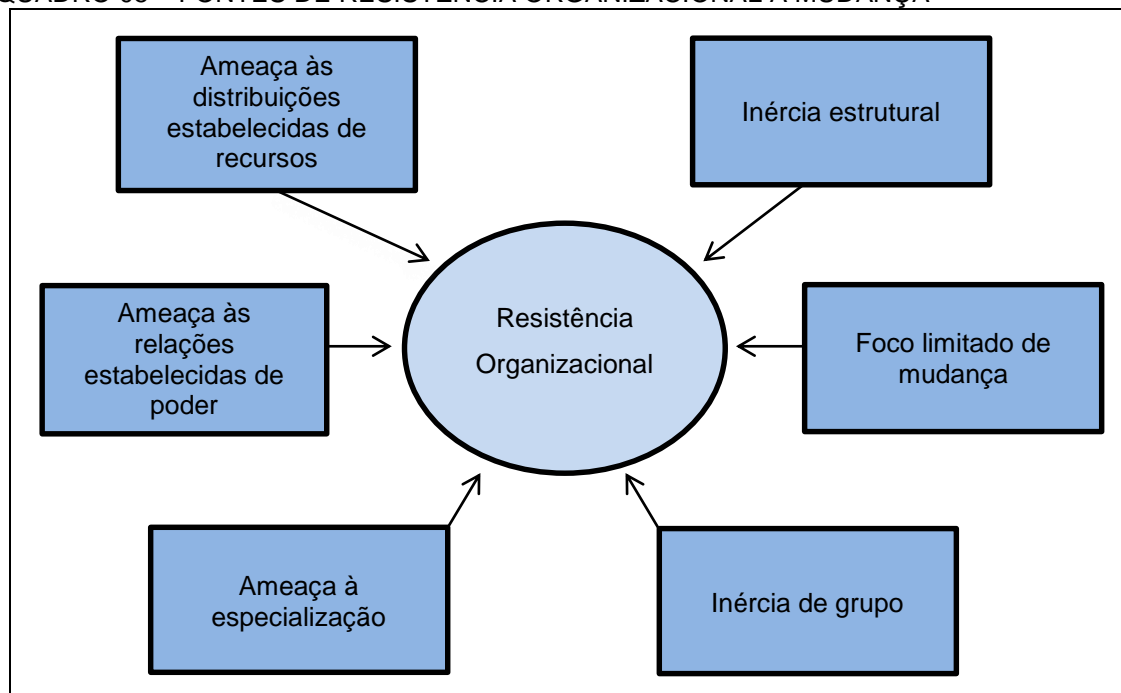
Robbins (2002) classifica a resistência em duas fontes: individuais e organizacionais. As fontes individuais residem nas características humanas básicas, tais como percepções, personalidades e necessidades (Quadro 04) e as organizacionais residem na própria natureza das organizações, geralmente conservadoras (Quadro 05).

QUADRO 04 – FONTES DE RESISTÊNCIA INDIVIDUAL À MUDANÇA



FONTE: Robbins (2002).

QUADRO 05 – FONTES DE RESISTÊNCIA ORGANIZACIONAL À MUDANÇA



FONTE: Robbins (2002).

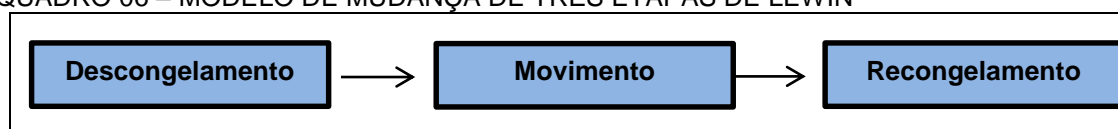
A resistência à mudança pode ser aberta, implícita, imediata ou protelada. Quando a resistência é aberta e imediata é mais fácil de se lidar, porém quando é implícita ou protelada é que se torna um desafio, pois a resistência implícita é mais sutil, pode ter uma reação mínima na implementação da mudança, mas acaba vindo à tona meses ou anos depois (ROBBINS, 2005).

2.3.2 Modelo de Mudança de Kurt Lewin

No modelo de mudança de Kurt Lewin (Quadro 06), apresentado por Robbins (2005), as mudanças nas organizações para serem bem-sucedidas devem seguir três etapas:

1. Descongelamento da situação atual (*status quo*): o *status quo* é considerado como um estado de equilíbrio e para sair desse equilíbrio e superar as pressões das resistências e das conformidades é necessário o descongelamento e o abandono das velhas ideias, para tanto, pode-se estimular as forças propulsoras, forças que dirigem o comportamento no sentido contrário ao *status quo*, pode-se reduzir as forças restritivas, forças que impedem o movimento para fora do equilíbrio, ou combinar estas duas abordagens. Se a resistência for grande, para que o descongelamento tenha sucesso, os agentes da mudança poderão recorrer à redução da resistência ou ao aumento da atratividade;
2. Movimento: movimento para um nova condição, novas ideias e práticas, e;
3. Recongelamento: implementada a mudança, é necessário recongelar a nova situação para que a mesma se torne permanente, as novas ideias e práticas são incorporadas definitivamente no comportamento dos membros da organização, estabilizando a mudança com o equilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas, caso contrário há um grande risco da mudança ser temporária e que o grupo tente reverter a situação ao equilíbrio anterior.

QUADRO 06 – MODELO DE MUDANÇA DE TRÊS ETAPAS DE LEWIN



FONTE: Robbins (2005).

Na fase de movimento é onde ocorre a mudança propriamente dita, é onde as novas ideias e práticas são experimentadas, exercitadas e aprendidas. É o momento onde há a descoberta e a adoção de novas atitudes, valores e

comportamentos. É quando um agente de mudança pode conduzir pessoas e grupos através do processo (CHIAVENATO, 1999).

Na fase do movimento, o agente de mudança deve promover novos valores, atitudes e comportamentos por meio de processos de identificação e internalização, ou seja, os membros da organização precisam identificar-se com os valores, atitudes e comportamentos do agente de mudança, para então internalizá-los, desde que percebam sua eficácia em seu desempenho (CHIAVENATO, 1999).

A identificação é o processo pelo qual os indivíduos desempenham novos padrões de comportamento após terem conquistado alguma melhoria com eles. A internalização é o processo pela qual os indivíduos desempenham novas atitudes para adotá-las como parte de seu padrão normal de comportamento, ou seja, onde os indivíduos tentam novos comportamentos úteis ao longo de um determinado período de tempo (CHIAVENATO, 1999).

A fase do movimento é onde as novas ideias e práticas são aprendidas de modo que os indivíduos passam a pensar e a executar suas tarefas de uma nova maneira (CHIAVENATO, 1999).

O agente de mudança é o indivíduo, de dentro ou de fora da organização, que conduz o processo de mudança na organização. Pode ser um membro da organização ou um consultor externo. O consultor externo geralmente tem habilidades especializadas e não se envolve com a parte operacional e cotidiana, assim como não tem nenhum interesse pessoal na organização. As lideranças estão se tornando um poderoso agente de mudança dentro das organizações e o seu novo papel está exigindo a aprendizagem de novas habilidades, das habilidades de um consultor externo (Quadro 7). Desde modo, o agente de mudança tem o papel de iniciar a mudança e ajudar a fazê-la acontecer (CHIAVENATO, 1999).

QUADRO 07 – OS PAPÉIS DA LIDERANÇA COMO AGENTE DE MUDANÇA

Fase da Mudança	Tarefa da Liderança	Ações da Liderança
Descongelamento	Criar um sentimento de necessidade de mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecer boas relações com as pessoas envolvidas - Ajudar as pessoas a perceber que os comportamentos atuais são ineficazes - Minimizar as resistências às mudanças
Mudança	Implementar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar novos e mais eficazes meios de comportamento - Escolher as mudanças adequadas nas tarefas, pessoas, cultura, tecnologia ou estrutura organizacional - Agir no sentido de colocar essas mudanças em ação
Recongelamento	Estabilizar a mudança	<ul style="list-style-type: none"> - Criar aceitação e continuidade dos novos comportamentos - Proporcionar todos os recursos de apoio necessários às pessoas - Utilizar recompensas contingentes ao desempenho e reforço positivo

FONTE: Adaptado de Chiavenato (1999).

2.4 LIDERANÇA E MUDANÇA

De acordo com Kotter (1999), “a liderança é um conjunto de processos que cria organizações em primeiro lugar ou as adapta para modificar significativamente as circunstâncias. A liderança define como deverá ser o futuro, alinha o pessoal a essa visão e o inspira para a ação, apesar dos obstáculos.”

Segundo Kotter (1999), a liderança é a força motriz que impulsiona o processo de mudança.

Como os líderes estão no centro de qualquer esforço de mudança, concluímos que a transformação é sinônimo de liderança (KOTTER, 1999).

Kotter (1999) diz que “a gerência trata principalmente do *status quo* e a liderança trata principalmente da mudança, sem líderes suficientes, a visão,

comunicação e o empowerment, que representam o núcleo de uma transformação, simplesmente não acontecerão de forma satisfatória ou rápida o bastante para atender nossas necessidades e expectativas“.

O mundo dos negócios ficou completamente diferente, exigente, competitivo e mutável, as pessoas sentem o impacto das mudanças e necessitam do apoio e suporte das lideranças (CHIAVENATO, 2014).

As mudanças em uma organização precisam de um catalisador, pessoas que motivam, que assumem responsabilidade pela administração dos processos de mudança, chamados de agente de mudança. Os líderes que conseguem desempenhar o papel de agente de mudança são muito procurados, são líderes transformacionais, que reformulam uma organização e conseguem fazer com que os funcionários “vistam a camisa“ (ROBBINS, 2002).

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa se caracteriza como um estudo teórico-empírico, por meio do método indutivo, com abordagem de pesquisa qualitativa descritiva e estudo de caso.

As investigações de caráter qualitativo têm como alvo situações estritamente particulares, onde o pesquisador deriva seus construtos a partir do trabalho de campo e captura o que é mais significativo segundo a perspectiva das pessoas no contexto pesquisado (KLEIN et al., 2015).

Conforme Gil (2014), “as pesquisas descritivas têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno”.

Estudo de caso é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real (YIN, 2010).

3.1 DADOS

A pesquisa será realizada na organização Gama, pois a organização apresenta condições e possui os documentos necessários para este tipo de pesquisa e a pesquisadora terá acesso às fontes de informação que contribuirão para o presente estudo de caso.

A organização Gama conta com aproximadamente dois mil empregados, sendo que, destes, em torno de 1.900 empregados são pertencentes a projetos administrados pela organização e 100 empregados pertencentes à administração direta da organização. O foco desta pesquisa será a administração direta da organização, onde atuam cerca de doze lideranças intermediárias, lideranças que se encontram entre as equipes de trabalho e os diretores, que serão os sujeitos da pesquisa.

A organização está passando por algumas mudanças, principalmente nas duas últimas gestões de diretoria, que têm movimentado todo o seu quadro funcional e exigido uma grande participação das lideranças intermediárias.

Portanto, os dados a serem coletados nesta pesquisa serão: os processos de mudança da organização Gama, as forças que motivaram estes processos de mudança e a percepção das lideranças intermediárias quanto ao seu próprio comportamento frente a estes processos de mudança.

3.2 COLETA E TRATAMENTO

Serão levantados os principais processos de mudança ocorridos e/ou em andamento no período de 2012-2015, por meio da análise de documentos da organização, tais como: estatuto, organograma, normas, manuais, formulários, site, código de ética, relatórios, etc.

De acordo com Lakatos e Marconi (2014), a característica fundamental desta técnica é que a fonte de coleta de dados refere-se a documentos, escritos ou não, que podem ser recolhidos no momento em que o fato ou fenômeno ocorre, ou depois.

Para Yin (2015), “o uso mais importante dos documentos é para corroborar e aumentar a evidência de outras fontes”.

Bardin (2011) define a análise documental como “uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (BARDIN, 2011, p. 51).

Por meio da análise do planejamento estratégico da organização serão verificadas as forças que motivaram estes processos de mudança.

E, por fim, por meio de observação participante e de entrevista estruturada com as lideranças intermediárias, pretende-se verificar a maneira como cada uma destas lideranças percebe o seu próprio comportamento perante a estes processos, quais foram as suas percepções.

A observação permite ao pesquisador obter informações dos participantes da pesquisa no próprio ambiente estudado (KLEIN et al., 2015). A observação participante consiste na participação real na vida do grupo (GIL, 2010).

As entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso, pois a maioria delas é sobre ações comportamentais (YIN, 2015). A utilização adequada da técnica de entrevista permite a interação entre o pesquisador e o entrevistado, oportunizando a obtenção de dados atuais, experiências, compreensão do funcionamento de certos procedimentos, etc (KLEIN et al., 2015).

3.3 ANÁLISE

A estratégia analítica dos dados a ser utilizada consistirá na análise de conteúdo.

A análise de conteúdo se volta a dados qualitativos, formados por textos que podem ser originários de documentos, entrevistas, reportagens e respostas abertas a questionários. (Klein et al., 2015).

Segundo Bardin (2011), a análise de conteúdo organiza-se em três fases, descritas a seguir:

- a) A pré-análise;
- b) A exploração do material;
- c) O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A pré-análise é a fase de organização, tem por objetivo tornar operacional e sistematizar as ideias iniciais, de maneira a conduzir a um esquema ou plano de análise. Nesta primeira fase é feita a escolha dos documentos, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final. (BARDIN, 2011).

A exploração do material é o tratamento do material, a codificação, decomposição ou enumeração, em função de regras previamente formuladas. (BARDIN, 2011).

O tratamento dos dados tem por finalidade tratar os resultados brutos de maneira a torná-los dados válidos e significativos. O analista tendo em mãos resultados significativos e fiéis pode propor inferências (deduções lógicas) e adiantar interpretações a propósito dos objetivos previstos ou descobertas inesperadas. (BARDIN, 2011).

4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

A Organização Gama é uma instituição privada sem fins lucrativos com mais de 30 anos de atuação, que dá suporte administrativo, financeiro e de gestão a projetos de pesquisa que tragam resultados e benefícios para toda a sociedade.

Tem como princípios institucionais respeitar as normas, a ética e agir com transparência; ter agilidade nos processos; valorizar a inovação; buscar a excelência e qualidade nos serviços; apoiar projetos viáveis em termos financeiros, técnicos e administrativos; valorizar e criar um bom relacionamento com os parceiros e as entidades fiscalizadoras.

A Organização é orientada por normas internas e legais e segue seus procedimentos com rigor, no intuito de manter-se em condições legais e técnicas para atender as demandas de seus parceiros, desde a fase de elaboração e negociação de projetos, do acompanhamento de sua execução até a sua conclusão. Conta com uma estrutura administrativa e operacional capacitada ao estabelecimento de parcerias.

Tem como objetivos a captação de recursos e apoio à viabilização de projetos científicos e culturais; apoio à busca de soluções de gestão e tecnologia para o desenvolvimento de organizações e regiões; gerenciamento de projetos com instituições de ensino, empresas e Governo, atendendo as exigências legais e necessidades específicas das instituições parceiras; atividades técnicas, de consultoria, científicas e administrativas para instituições públicas e privadas; capacitação por meio de cursos, eventos e similares; prospecção e gerenciamento de projetos em todas as áreas do conhecimento.

A organização tem bom ambiente de trabalho, amizade entre os colegas, fácil acesso à diretoria, gerência e coordenação. Possui empregados comprometidos e solidários, que zelam pela manutenção da instituição. A organização possui profissionais em quantidade suficiente e de alta qualidade, empregados que possuem experiência e conhecimento, mas, também, empregados que necessitam de melhor capacitação, desde as lideranças até os operadores.

A Organização Gama possui estrutura física com instalações amplas, local de trabalho e espaço físico adequado para atender os empregados, mas que demandam ajustes e modernização de seus equipamentos, melhorias dos *softwares* e novos sistemas. A estrutura é organizada, com manuais, formulários padronizados e normas de procedimentos. Possui vários sistemas informatizados, que precisam ser atualizados, unificados e integrados, para que haja uma melhor comunicação entre os departamentos, evitando retrabalho.

Os relatórios anuais do período de 2012-2014 indicam que, apesar das dificuldades enfrentadas, a organização conseguiu cumprir de forma satisfatória os seus objetivos institucionais, no entanto, a diretoria da Organização Gama tem dedicado atenção especial para a utilização e aproveitamento dos recursos disponíveis, contudo, a preocupação com a adequada gestão dos recursos não foi obstáculo para que a organização começasse um processo de mudanças, visando proporcionar melhorias nos procedimentos internos, na modernização dos equipamentos e nas condições de trabalho de seus empregados.

Houve reformulação da estrutura organizacional, diminuindo os níveis hierárquicos e proporcionando mais dinamismo, agilidade e integração das equipes. Modernização de seus equipamentos e o início da implantação de um sistema de gestão de informática.

Em seu planejamento estratégico, com a presença de seus diretores e suas lideranças, a Organização Gama levantou informações para a construção de estratégias e metas. A estratégia construída foi a de promover as mudanças, as adequações e melhorias necessárias para se tornar mais competitiva e atingir melhores resultados econômicos e financeiros.

Na análise do ambiente interno foi observada a falta de agilidade nos processos, a falta de normatização destes processos, a inadequada estrutura interna e a falta de comunicação, e que a troca frequente dos diretores, a cada dois anos, traz instabilidade gerencial.

Com relação ao ambiente externo espera-se um crescimento de demanda por parcerias com órgãos do Governo, que a modernização e a conscientização da responsabilidade social do setor privado criem oportunidades de novos projetos de pesquisa e as políticas de saúde e educação gerem oportunidades à Organização Gama.

Dentre os pontos fortes e oportunidades levantadas estão: a *expertise* técnica dos profissionais da organização; a mudança dos governantes na esfera municipal e estadual; eventos como a Copa do Mundo, as Olimpíadas, o metrô de Curitiba; o Governo Federal destinando recursos para a área de ciência, tecnologia e infraestrutura.

Dentre os pontos fracos e ameaças são apontadas: a entrada de novos concorrentes, a falta de definição de políticas de atuação da Organização Gama, a falta de articulação entre a organização Gama e as organizações parceiras, passivos e perdas futuras, o aumento das exigências e da fiscalização dos órgãos devido ao grande número de denúncias de corrupção e desvios em todas as áreas, as mudanças constantes na legislação e a crise financeira mundial trarão dificuldades na atuação da Organização Gama.

A decisão pela mudança, após várias análises e estudos, envolveu várias estratégias, dentre as principais estratégias de mudança propostas pela Organização Gama, estão:

- Aperfeiçoar o sistema de informações da organização, com a atualização dos equipamentos e implantação de um novo sistema de informática, atualizado e integrado, de maneira a atender adequadamente as necessidades dos setores e dos seus respectivos parceiros e aumentar a qualidade das informações;
- Implantar uma área de controladoria, no intuito de adotar procedimentos que contribuam para a simplificação e automação das atividades administrativas de maneira a facilitar, agilizar, aumentar a confiabilidade e reduzir os custos das atividades operacionais; e,
- Reavaliar e aperfeiçoar a sistemática de procedimentos de gestão dos projetos, garantindo melhores resultados financeiros.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram realizadas entrevistas com 09 das 12 lideranças intermediárias da Organização Gama, 01 (uma) liderança estava em férias e 02 (duas) não participaram por decisão própria. O perfil das lideranças intermediárias entrevistadas está no Quadro 08.

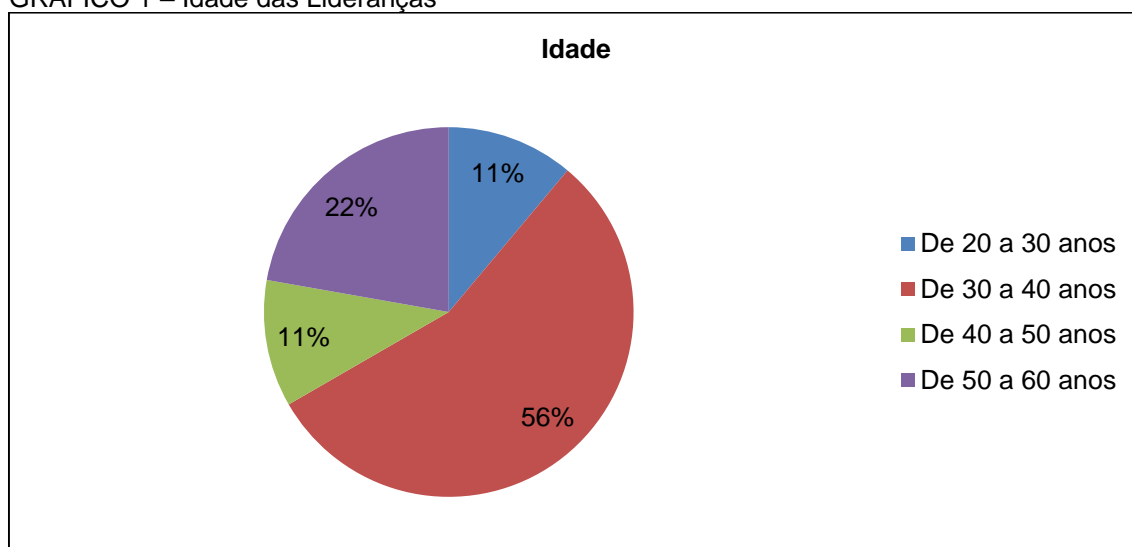
QUADRO 08 – PERFIL DAS LIDERANÇAS INTERMEDIÁRIAS

Liderança	Idade	Sexo	Tempo de Casa	Área de Formação
L1	38	Masculino	18 anos	Administração
L2	39	Masculino	20 anos	Contabilidade
L3	31	Masculino	02 anos	Tecnologia da Informação
L4	52	Feminino	15 anos	Biologia
L5	35	Masculino	15 anos	Administração
L6	45	Masculino	05 anos	Administração
L7	39	Masculino	05 anos	Direito
L8	29	Feminino	09 anos	Administração
L9	60	Masculino	21 anos	Ciências Contábeis

FONTE: elaborado pela autora.

Constata-se que mais da metade, 56% das lideranças entrevistadas está na faixa entre os 30 e 40 anos de idade, 22% na faixa entre os 50 e 60 anos, seguidos, de forma isonômica, de 11% nas faixas de 20 a 30 anos e de 40 a 50 anos, demonstrando um perfil de organização tradicional, onde os líderes são pessoas mais maduras (Gráfico 1).

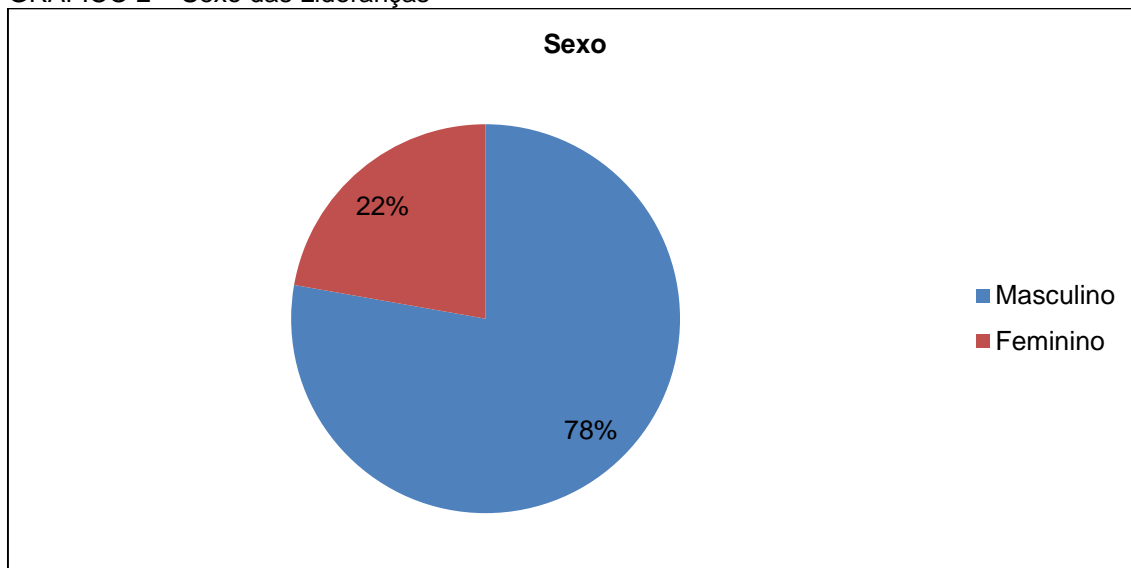
GRÁFICO 1 – Idade das Lideranças



FONTE: elaborado pela autora.

Setenta e oito por cento (78%) das lideranças entrevistadas é do sexo masculino, demonstrando que a organização é conservadora (Gráfico 2).

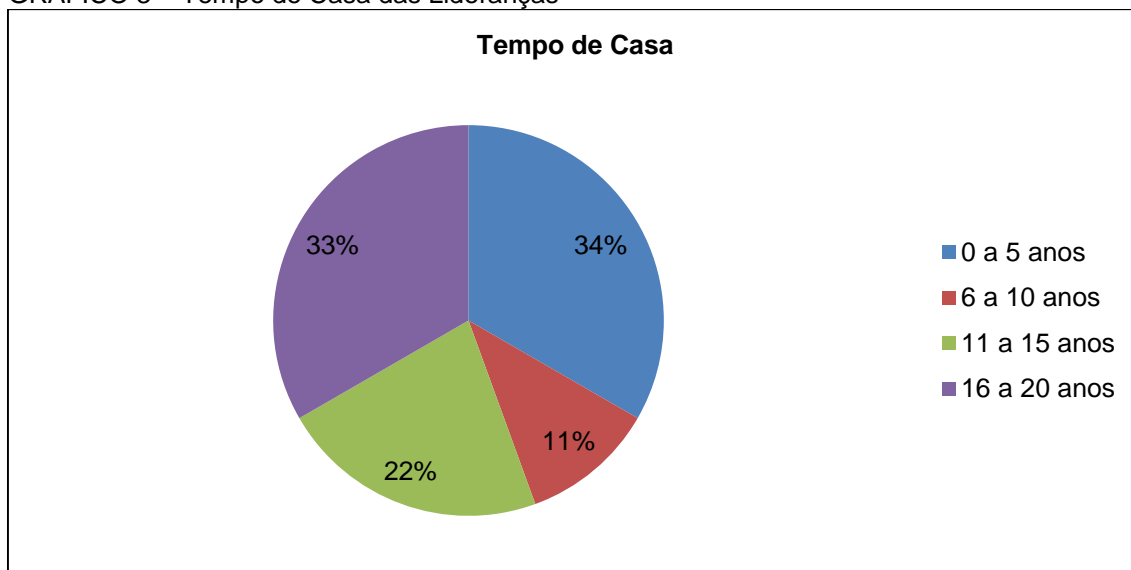
GRÁFICO 2 – Sexo das Lideranças



FONTE: elaborado pela autora.

Destas lideranças, 34% têm entre 0 e 5 anos de tempo de casa, ou seja, são profissionais relativamente novos dentro da organização, porém com mais maturidade. Na sequência encontramos um percentual de 33% entre 16 e 20 anos de casa, ou seja, profissionais que já estão na organização há bastante tempo e com maturidade. E em seguida 22% e 11% nas faixas entre 11 e 15 anos e de 06 e 10 anos, respectivamente, demonstrando que o tempo de casa não é o fator principal, mas sim a maturidade (Gráfico 3).

GRÁFICO 3 – Tempo de Casa das Lideranças



FONTE: elaborado pela autora.

As ideias que seguem permitem captar a percepção das lideranças intermediárias da Organização Gama a respeito do conceito de liderança, a sua compreensão da figura do líder, bem como a sua percepção quanto ao seu próprio comportamento perante aos processos de mudança que estão ocorrendo na organização no período de 2012-2015.

Quando as lideranças intermediárias da Organização Gama foram questionadas a respeito da sua definição de liderança, pode-se perceber que, em sua maioria (75%), as lideranças da Organização Gama entendem que liderança é a capacidade de atrair e/ou influenciar pessoas no intuito de alcançar um objetivo, assim como a definição que encontramos em Robbins (2005): “liderança é a capacidade de influenciar um grupo para alcançar metas e objetivos“. Seguem algumas definições citadas nas entrevistas:

- ✓ “Forma natural de tomar atitudes e fazer com que as pessoas acreditem na sua autonomia”;
- ✓ “Maneira de trabalhar com as pessoas para atingir um objetivo comum”;
- ✓ “A capacidade de influenciar um grupo em direção ao alcance de objetivos”;
- ✓ “Capacidade de atrair seguidores, fazê-los acreditar no que você acredita”;
- ✓ “Capacidade de influenciar positivamente pessoas visando um objetivo comum”;
- ✓ “É o poder de influenciar, não pode ser confundido com autoridade”.

A percepção das lideranças intermediárias quanto à existência de traços e/ou estilos de liderança demonstrou que quase todos os entrevistados (87%) acreditam que a liderança pode ser descrita por comportamentos específicos, tais como: maior facilidade de comunicação e expressão, organização e persuasão, ser carismático e democrático, assim como metade destas, também acredita que estes comportamentos podem ser moldados ou adquiridos com treinamento, experiência, tempo e dedicação, não são necessariamente inatos.

Quanto às principais características e comportamentos de um líder, os entrevistados citaram:

- ✓ “Sinceridade, persistência e cautela”;

- ✓ “Correto, responsável, gentil, profissional e empatia”;
- ✓ “Pró-atividade, ser claro nos objetivos propostos, ser justo e delegar atividades e responsabilidades”;
- ✓ “Conhecer as rotinas e processos, confiar na equipe, interagir com o grupo, influenciar positivamente a equipe, supervisão e acompanhamento”;
- ✓ “Carismático, entusiástico, corajoso, autoconfiante, habilidade de comunicação, capacidade de motivação, determinação e criatividade”;
- ✓ “O líder tem que ser o que faz”;
- ✓ “Confiança, ser exemplo, respeitar cada competência”;
- ✓ “Humildade, espírito de equipe, idealista, perseverante, bom orador e se posicionar”.

Pelas características e comportamentos citados acima, podemos perceber que as lideranças intermediárias focam a figura do líder em seus traços de personalidade e de ética (humilde, correto, perseverante, determinação, criatividade), assim como em seu comportamento e estilo de liderança (saber se posicionar, delegar atividades e responsabilidades, supervisão e acompanhamento).

As lideranças intermediárias da Organização Gama acreditam que para que um líder tenha sucesso é necessário: ter metas e objetivos bem definidos; recompensar os liderados pelos resultados obtidos; influenciar positivamente os seus liderados; ter domínio do grupo e demonstrar confiança; ter bom raciocínio e equilíbrio emocional; comprometimento, conhecimento e planejamento; saber ouvir e saber identificar conflitos, assim como resolvê-los. Com relação ao fracasso, as lideranças intermediárias entendem que são motivados por: medo da mudança; orgulho e indiferença com o subordinado; falta de interação, supervisão e direcionamento do grupo; perda do poder, por falta de confiança e respeito; falta de comprometimento e de planejamento das atividades e tarefas. Percebe-se, neste momento, que tudo que foi citado envolve as três dimensões definidas por Fiedler em seu modelo contingencial de liderança: relação entre líder e liderado, poder de posição e estrutura da tarefa, ou seja, se estas três dimensões são fortes, a tendência será para o sucesso, assim como se forem fracas, o fracasso tomará conta da situação.

Quando indagados quanto a sua percepção em relação à eficácia da liderança, se a liderança é mais eficaz quando é focada na execução da tarefa ou quando é focada para o relacionamento entre líder e liderado, os entrevistados, em sua maioria (75%) entendem que deve existir um equilíbrio entre as duas relações, deve-se organizar as tarefas, normalizar as rotinas e deixar bem definida a função de cada membro do grupo e, ao mesmo tempo, deve-se abrir um canal de comunicação com o grupo para debater e decidir as metas e objetivos, ter um tratamento mais pessoal e participativo, ter um relacionamento bom e respeitoso entre o líder e o grupo, ou seja, o líder utiliza os três estilos de acordo com a situação, com as pessoas e com a tarefa a ser executada, tanto manda cumprir ordens, assim como consulta os subordinados antes de tomar alguma decisão (CHIAVENATO, 2005).

As lideranças intermediárias da Organização Gama entendem que o líder deve orientar e motivar seus subordinados, variando de acordo com a situação, deve compreender e lidar com cada um de maneira particular, ou seja, trata-se da adoção de vários estilos de liderança conforme as diferentes necessidades dos colaboradores (CHIAVENATO, 2005). O líder é o “comandante em um navio”, é de extrema importância os liderados saberem do líder qual o rumo que estão seguindo e serem motivados em todo momento. É fundamental o líder saber orientar a equipe e isto resulta diretamente na motivação de seus liderados, o líder é um “exemplo”, um “referencial”, deve orientar e motivar sua equipe, saber e entender o sentimento ao seu redor. O líder deve ser o “espelho” e o exercício de uma boa liderança é capaz de motivar positivamente os liderados. Com isto, pode-se perceber que as lideranças intermediárias entendem que deve existir uma boa relação entre líder e liderado, com motivação, respeito e confiança, que os liderados devem ser orientados quanto aos procedimentos e que o líder deve representar um modelo a ser seguido e referenciado, novamente, as três dimensões identificadas por Fiedler em seu modelo contingencial.

Levando-se em conta os processos de mudança que estão ocorrendo na Organização Gama no período de 2012-2015, as lideranças intermediárias, em sua maioria (75%), entendem que a mudança da cultura é mais impactante, pois a organização é um “organismo vivo”, segundo um dos entrevistados, ou seja, é gerida por pessoas, que têm valores distintos, foram educadas de maneira

diferente e, conseqüentemente reagem de formas diferentes, muitas vezes com resistência, por estarem sendo retiradas da sua “zona de conforto” e se sentirem “sobrecarregadas e desmotivadas”. A mudança tecnológica foi considerada a mais importante, pois ajuda a manter a organização à frente do mercado em que atua. Demonstrando as forças citadas por Robbins (2005), natureza da força de trabalho e tecnologia, que obrigam as organizações a se adaptarem às novas condições.

As lideranças intermediárias consideram, em sua percepção, que a falta de motivação, o comodismo, a cultura “enraizada”, a falta de engajamento e a resistência das pessoas, a falta de análise prévia para verificar os reais benefícios e impactos por parte da diretoria, a burocracia dos parceiros externos e a questão financeira são as principais barreiras encontradas na implementação dos processos de mudança da Organização Gama. Portanto, percebem que existem mais reações do que ações nesta fase de movimento da mudança, tanto por parte das pessoas como da organização, barreiras estas trazidas por Robbins (2005), as duas fontes de resistência à mudança, as características humanas básicas (percepção, personalidade e necessidade) e a própria natureza da organização, muitas vezes conservadora. Assim como, percebe-se que a resistência é aberta e imediata, o que, segundo Robbins (2005), é mais fácil de se lidar, pois pode ser tratada e eliminada no decorrer da fase de implementação, evitando que a resistência venha à tona após a implementação da mudança, na fase de recongelamento do modelo de Kurt Lewin, fazendo com que a mudança seja temporária e que o grupo tente reverter a situação ao equilíbrio anterior.

Com relação ao seu papel e/ou a sua influência no período de implementação dos processos de mudança que estão ocorrendo na Organização Gama, as lideranças entendem que é de orientação e motivação, no intuito dos colaboradores “comprarem a ideia”, segundo um dos entrevistados, e de que a mudança seja efetiva; é responsabilidade do líder, é fundamental que o líder acredite nos benefícios e melhorias que serão trazidos pela mudança e transpareça isto para o seu grupo; o líder deve influenciar de forma positiva, manter a mudança sob controle, quebrar resistências e derrubar barreiras, confirmando o entendimento de Robbins (2002), de que os líderes que conseguem desempenhar o papel de agente de mudança são líderes

transformacionais, que reformulam uma organização e conseguem fazer com que os funcionários “vistam a camisa”, comentário de um dos entrevistados.

As lideranças intermediárias, em sua percepção, têm participado/contribuído/influenciado no período de implementação dos processos de mudança da Organização Gama de forma ativa, dedicada e favorável, procurando entender os motivos das mudanças, assim como os seus benefícios e priorizando esta mesma compreensão por parte dos liderados, ou seja, motivando as equipes, contribuindo com ideias, participando de reuniões, apresentando propostas e experimentando novas metodologias e procedimentos. As lideranças dizem estar adotando novos comportamentos, no intuito de que os liderados se espelhem e se motivem, bem como tentando colocar as mudanças em prática.

As lideranças intermediárias da Organização Gama, segundo a sua percepção, estão tentando orientar e demonstrar aos subordinados todo o processo de mudança, tirando dúvidas e motivando, para que o processo tenha sucesso. Estão procurando ficar mais acessíveis, revendo os objetivos das mudanças, mostrando o caminho, a importância e os ganhos que a organização terá, buscando assim obter dos subordinados uma cooperação mais ativa. Propondo ações para a concretização das mudanças.

Observa-se que na fase de implementação dos processos de mudança da Organização Gama, as lideranças intermediárias estão orientando e acompanhando mais de perto as atividades dos liderados, estão mais dispostas a aceitar tentativas e mais complacentes com relação aos erros, reforçando positivamente as ações e dando apoio sócio-emocional ao grupo.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo de caso se propôs a identificar a percepção das lideranças intermediárias da Organização Gama acerca do seu próprio comportamento na fase de implementação dos processos de mudança.

Observou-se que existe um empenho destas lideranças no sentido de que os processos consigam ser implementados e sejam efetivos, porém percebe-se que não está sendo fácil para estas lideranças absorver toda esta mudança, até porque são muitas mudanças acontecendo ao mesmo tempo e em um curto espaço de tempo.

As lideranças estão tendo que aprender novas formas de trabalho, desenvolver novas habilidades e competências e, ainda, motivar a sua equipe, mostrar que apesar das dificuldades estas mudanças são necessárias para a sobrevivência da organização.

Na atualidade, integrar as capacidades de liderança com os desafios dos processos de mudança é um grande desafio para as organizações.

Sabemos que os problemas, aparentemente intransponíveis, tais como desmotivação, falta de recursos, resistência, comodismo e o medo de mudar têm sido e continuarão sendo grandes paradigmas nos processos de mudança, mas se houver o comprometimento das lideranças, gerando um reflexo no desempenho do grupo, que se espelha no modelo, que acredita e percebe a necessidade de execução de novas práticas, é possível minimizar estes problemas e ter resultados satisfatórios e efetivos.

Percebe-se que o líder é um dos principais responsáveis pelo sucesso ou fracasso dos processos de mudança e que para ser um líder eficaz é necessário, primeiramente, compreender o que é liderança, ter uma autopercepção bem clara do seu estilo de liderança e de como desenvolvê-lo de forma a se adequar da melhor forma possível às necessidades dos seus liderados e à situação em que os mesmos se encontram em determinados momentos.

Deste modo, acredito que a teoria de liderança situacional e o modelo de mudança de Kurt Lewin servirão como um grande referencial teórico e prático e poderão contribuir e tornar as lideranças mais eficazes, bem como transformá-las em agente de mudança.

Recomendo que, em próximos estudos, os pesquisadores realizem avaliações e entrevistas também com os liderados, no intuito de se constatar se a percepção das lideranças a respeito do seu próprio comportamento se confirma.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Trad. Luis Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.
- CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- _____. **Gerenciando com as pessoas**: transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier – Ed. Campus, 2005.
- _____. **Gestão de Pessoas**: O novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- HERSEY P.; BLANCHARD K. H. **A teoria e as técnicas da liderança situacional**. Trad. Equipe do CPB – Edwino A. Royer. São Paulo: EPU, 1986.
- KLEIN, A. Z. et al. **Metodologia de pesquisa em administração**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2015.
- KOTTER, J. P. **Liderando Mudança**. Trad. Follow Up Traduções e Assessoria de Informática. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999.
- MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- ROBBINS, S. P. **Administração**: Mudança e perspectivas. Trad. Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2002.
- _____. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005, p. 257-270 e p.421-450.
- SANCHEZ, J. C. **Psicologia de los grupos**. Madrid: McGraw-Hill, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. V. B. (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.